

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA LOI SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI
EN MILIEU ORGANISATIONNEL
ASPECTS COMMUNICATIONNELS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
SONIA DEMORY

MARS 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été un défi que j'ai tenu à surmonter. Sans doute n'aurais-je pas pu y parvenir sans l'appui des personnes qui m'ont aidée.

Je remercie, en premier lieu, Madame Johanne Saint-Charles, ma directrice de recherche, qui m'a guidée et prodigué des conseils, tout au long de ma recherche, et qui s'est adaptée avec patience à mon rythme de rédaction.

Je remercie les membres de l'entreprise hôte dans laquelle j'ai effectué ma recherche et toutes les personnes qui ont bien voulu prendre sur leur temps pour répondre à mes questions.

Je remercie les membres de ma famille d'avoir été mes plus fidèles supporters. Malgré l'océan qui nous sépare, mon papa et ma maman aussi bien que mes deux petites sœurs chéries, Caroline et Agnès, m'ont soutenue avec une infinie tendresse.

Je remercie ma meilleure amie Aïcha qui a été pour moi d'un réconfort constant - de jour comme de nuit - et qui m'a toujours dit *Never give up!*

Je remercie mes collègues de travail qui m'ont encouragée tout au long de ce processus de rédaction, et particulièrement Monsieur Robert Abitbol, directeur de la Communauté Sépharade Unifiée du Québec, qui s'est adapté aux contraintes de la remise de ce mémoire en terme de jours de congés.

Enfin, je remercie Nechama Leah Picqot pour son écoute constante et ses conseils pleins de bon sens, de même que Yaël Wolf pour son aide durant les derniers mois qui furent les plus difficiles, entre autres choses, en me faisant découvrir des bibliothèques ouvertes jour et nuit et en m'invitant à célébrer le Shabbat chez elle.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET TABLEAU	vi
RÉSUMÉ	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 Canada: une terre d'immigration et de cultures	4
1.2 Les minorités visibles et le marché de l'emploi.....	5
1.3 La Loi sur l'équité en matière d'emploi	6
1.4 Application de la Loi par la communication	8
1.5 Intégration toujours difficile des minorités visibles en milieu de travail.....	12
1.6 Résultats de recherches récentes	13
CHAPITRE II	
LE CADRE THÉORIQUE	18
2.1. La communication	18
2.2. La communication interne	19
2.3. Approche systémique	20
2.3.1 Premier principe	22
2.3.2 Second principe	23
2.3.3 Troisième principe.....	24
2.3.4 Quatrième principe.....	25
2.3.5 Cinquième principe	27
2.3.6 Sixième principe.....	29
2.4. Les acteurs internes porteurs de leur culture	32
2.5. Différences communicationnelles et culture.....	33
2.5.1 Différences communicationnelles liées à l'origine culturelle	33
2.5.2 Différences communicationnelles autres que l'origine culturelle	36
2.6. Objet de recherche.....	37

CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE	39
3.1. Stratégie de recherche	39
3.2. Méthodes de recherche	40
3.3. Les critères requis pour le choix de l'organisation	41
3.4. L'organisation.....	42
3.5. Cueillette des données.....	43
3.6. Lieux et durées de la recherche de terrain	49
3.7. Analyse des données.....	50
3.8. Conclusion de la partie méthodologie	52
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	54
4.1 Application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi	54
4.1.1 L'employeur sonde et questionne les employéEs.....	55
4.1.2 L'employeur doit consulter les représentants des employéEs	55
4.1.3 L'employeur doit informer ses employéEs sur l'équité en matière d'emploi.....	57
4.2 Description de l'organisation	58
4.3 Application de la Loi par l'organisation	60
4.3.1 Consultation représentant des employéEs/employeur.....	60
4.3.2 Communication employeur/employéEs	64
4.4 Minorités visibles et réglementation: concepts difficiles à communiquer.....	69
4.4.1 Minorités visibles: une expression centrale dans la Loi mais portant à confusion et pouvant être mal perçue.....	70
4.4.2 La Loi sur l'équité en matière d'emploi: concept à consonance négative	71
4.5 Conclusion de la présentation des résultats	72

CHAPITRE V	
INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	73
5.1. Analyse des données.....	73
5.1.1. Analyse des blocages communicationnels dans le système institution financière	73
5.2. Lecture et application de la Loi par l'entreprise étudiée.....	74
5.2.1 Difficulté de perception des éléments de la Loi.....	75
5.2.2 Adaptation des termes de la Loi par l'organisation	78
5.2.3 Suivi limité des actions menées sur la diversité.....	84
5.2.4. Acteurs désignés pour l'application de la Loi, difficilement identifiables dans l'organisation.....	86
5.3. Conclusion	91
CONCLUSION.....	93
APPENDICE A	
ENTREVUE AVEC LA CONSEILLÈRE DU SERVICE DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ LE 28 JUILLET 2007 AU SIÈGE SOCIAL DE L'ORGANISATION X.....	98
APPENDICE B	
EXTRAITS DES RAPPORTS ET DU SITE DE L'ORGANISATION	119
GLOSSAIRE.....	134
LISTE DES RÉFÉRENCES	136

LISTE DES FIGURES ET TABLEAU

Tableau	Page
1.1 Catégories concernées par la définition des minorités visibles	6
Figures	
3.1 Schéma type du modèle systémique	42
3.2 Schéma systémique de l'organisation étudiée	52

RÉSUMÉ

Des recherches récentes mettent en avant que l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi connaît différents blocages communicationnels en milieu organisationnel. Ce mémoire a pour objectif d'en cerner les motifs afin d'émettre des pistes de solution.

Notre but est de comprendre le fonctionnement précis des *phénomènes communicationnels* relatifs à l'application de la Loi entre l'employeur, le représentant des employéEs et les employéEs. Pour atteindre notre objectif, nous avons effectué une étude de cas dans une organisation représentative du Québec qui entre dans les critères d'application de la Loi. Notre fondement théorique a été l'analyse systémique.

Nous avons constaté que certains des concepts centraux de la Loi avaient une connotation péjorative pour les acteurs internes-employéEs. Cet élément a une incidence sur les *phénomènes communicationnels* liés à l'application de la Loi. De plus, nous avons repéré des *boucles de causalité circulaire* entre le peu de *phénomènes communicationnels* portant sur l'équité/diversité et le peu de *phénomènes communicationnels d'évaluation* réalisés au niveau du suivi. Le suivi porte en effet principalement sur les chiffres de représentation des minorités visibles et quasiment pas sur les actions menées pour l'équité des employéEs. En outre, les *phénomènes communicationnels* de consultations sont inexistants dans la mesure où les employéEs n'ont pas de représentant et l'employeur ne participe aux consultations que pour approuver les actions relatives à l'application de la Loi. Ainsi, avons-nous mis en lumière d'autres blocages que ceux déjà constatés, qui nous ont amenée à des recommandations.

MOTS-CLÉS: LOI SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI
 MINORITÉS VISIBLES
 DIFFÉRENCES CULTURELLES
 SYSTÈME
 COMMUNICATION

INTRODUCTION

« L'intégration économique [des immigrants du Québec] devient de plus en plus difficile », tel était le titre d'un article alarmant, paru dans *La Presse* en 1990. Son auteur, François Berger, notait une évolution inquiétante « De huit p. cent qu'il était en 1981, le taux de chômage des immigrants est passé à 12,4 p. cent en 1986 (...) » (Berger, 1990: p. A6)

Ces mauvais scores constituaient une sonnette d'alarme. Et c'était encore pire pour ceux que l'on nomme « minorités visibles », qu'elles soient nées ou pas au Canada. De 11,1% en 1986, le taux de chômage des minorités visibles passait à 15,1% en 2001, soit une augmentation de 4 points (Statistiques Canada, 2001)!

Le Gouvernement se devait d'agir afin d'enrayer cette tendance.

Parmi les motifs expliquant ces mauvais chiffres, figuraient sans doute au premier plan les embarras que peut rencontrer n'importe quel immigrant dans une société dont il ne maîtrise pas tous les rouages au niveau du marché de l'emploi. Ainsi, ignore-t-il comment rédiger un *curriculum vitae*, chercher des offres d'emploi, passer une entrevue selon les normes canadiennes, sans parler des difficultés possibles au niveau de la langue et de toutes les normes culturelles.

Ne doivent pas non plus être négligées les réticences des personnes de la société d'accueil face à des étrangers venus vivre dans leur pays. Des chercheurs ont observé de nombreux obstacles à l'embauche des immigrants. Ainsi est-il souvent relevé, dans les organisations les employant, « (...) des incompréhensions culturelles, du racisme ou de l'ignorance de la part des collègues de travail » (Vallerand, 2004: p. 10). L'intégration des immigrantEs semble donc problématique,

davantage encore celle des minorités visibles dans la mesure où leurs différences culturelles apparaissent de manière manifeste.

Toutes ces entraves, aussi bien du côté de l'immigrant que de celui de la société d'accueil comme employeur, collègue ou client, se rapportent au grand ensemble des problèmes de communication. Et, lorsque le Gouvernement canadien a cherché à agir afin d'éliminer l'écart entre le chômage des immigréEs (et en particulier celui des minorités visibles) et le chômage de la population locale, la Loi qu'il a édictée en 1986 (Loi sur l'équité en matière d'emploi, mise à jour en 1996) contenait de nombreux items en rapport direct avec la communication.

Si nous comparons les chiffres actuels à ceux donnés dans l'article de *La Presse* cité plus haut, le taux de chômage des immigrantEs n'a guère changé- en 2001, en effet, il atteignait 11,7% - il était alors beaucoup plus élevé que celui de la population locale (au chômage, seulement pour 7,8%). Et aujourd'hui, vingt et un ans après la mise en application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi de 1986, il semblerait que les obligations relatives à la communication qui y sont inscrites ne sont pas toujours respectées (Cardu et Lenoir, 2006; Reiz et Weiner, sans date¹; Goldenberg, sans date).

Étant donnée l'importance de la communication pour l'intégration des minorités visibles sur le marché de l'emploi, c'est à celle-ci que nous nous intéresserons dans la recherche qui suit.

Nous nous proposons d'étudier dans ce mémoire, la manière dont sont appliqués (ou non) les volets communicationnels de la Loi de 1986 sur l'équité en matière d'emploi des minorités visibles (actualisée en 1996).

¹ Certaines références proviennent de sites Internet qui ne mentionnent pas la date de création. En bibliographie, nous indiquons la date à laquelle nous avons pu consulter les sites en question.

C'est sous la forme d'une étude de cas mettant en vedette les éléments de communication de la Loi dont il est question, que nous observerons ce qu'il en est dans une entreprise représentative des grands groupes économiques du Québec.

Après avoir montré les enjeux canadiens de l'emploi des immigrantEs et, parmi eux, des minorités visibles, nous présenterons les aspects communicationnels de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

L'approche communicationnelle choisie dans le cadre de ce mémoire est de nature systémique. Elle permet, entre le dépouillement de la documentation, les propos des répondants et l'observation de l'organisation, d'obtenir une connaissance précise des phénomènes communicationnels, des acteurs principaux de l'application de la Loi ainsi que des boucles de causalité circulaire.

Après une étude détaillée de la Loi sur l'équité en matière d'emploi et l'importance de la communication dans son application, nous exposerons l'approche systémique qui nous sert de cadre théorique ainsi que les variantes communicationnelles entre des acteurs porteurs de cultures différentes. Nous indiquerons par la suite notre méthodologie de recherche qui permettra notre collecte de données, l'analyse des résultats de la recherche et des pistes de solutions qui nous sont apparues.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 Canada: une terre d'immigration et de cultures

Le Canada, terre d'immigration, attire des personnes originaires des quatre coins du monde. Culturellement, celles-ci se distinguent des personnes de la société d'accueil.

Juste au niveau de la langue, ces immigrantEs ne maîtrisent pas toujours le français ou l'anglais. Mais au-delà du problème linguistique, c'est toute la façon d'appréhender le monde qui peut être différente selon la culture à laquelle ils appartiennent.

La culture peut se comparer à une sorte de « programmation mentale » acquise en grande part durant les premières années de la vie. Cette « programmation » joue sur la façon de penser, de ressentir et d'agir (Dupriez et Simons, 2002). Les immigrantEs aussi bien que les Canadiens d'origine s'en servent dans toutes leurs résolutions de problèmes, lorsqu'ils perçoivent quelqu'un comme positif ou négatif, ou qu'ils maintiennent une certaine distance physique vis-à-vis d'Autrui, etc. En bref, la culture est omniprésente dans ce qu'entreprennent les individus tant sur le plan cérébral que physique ou émotif.

Les immigrantEs, porteurs de leurs cultures, ont donc une « programmation mentale » différente de celles des Canadiens d'origine.

1.2 Les minorités visibles et le marché de l'emploi

Lorsque les immigrantEs arrivent au Canada, il est primordial pour eux qu'ils trouvent leur place sur le marché de l'emploi canadien.

En effet, le Conseil des Relations Interculturelles constate que les deux facteurs d'établissement et d'intégration pour les nouveaux arrivants sont le logement et l'emploi (Conseil des Relations Interculturelles, sans date). Comme la source de revenus procurés par l'emploi permet l'acquisition d'un logement, l'intégration des immigrantEs dépend donc principalement de l'obtention d'un emploi.

Or les immigrantEs ont généralement du mal à trouver un emploi. C'est ce qu'a montré la juge Rosalie Silberman en 1984, dans un rapport que lui avait commandé le Gouvernement canadien. Il est précisé dans ce document que les immigrantEs qui ont la particularité de manifester leur origine rien que par leur physique constituent une des catégories les plus touchées (Université de Sherbrooke, sans date). Ces immigrantEs, appelés « minorités visibles »*, sont définies comme suit: « (...) des personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. » (Gouvernement du Canada, 1995)

L'organisme Statistique national du Canada précise cette définition en proposant une liste de catégories de personnes qui en font partie:

* Un glossaire en page 132 fait la liste des termes définis par le Gouvernement du Canada et Statistiques Canada.

Tableau 1.1
Catégories concernées par la définition des minorités visibles

Chinois
Sud-Asiatique (p. ex., Indien de l'Inde, Pakistanais, Pendjabi, Sri-Lankais)
Noir (p. ex., Africain, Haïtien, Jamaïquain, Somalien)
Arabe/Asiatique (p. ex., Arménien, Égyptien, Iranien, Libanais, Marocain)
Philippin
Asiatique du Sud-est (p. ex. Cambodgien, Indonésien, Laotien, Vietnamien)
Latino-Américain
Japonais
Coréen
Autre

(Statistiques Canada, Consulté le 13 juillet 2007)

Le législateur est donc conscient des difficultés que peuvent rencontrer les minorités visibles en matière d'emploi, un obstacle important à leur intégration et leur épanouissement dans la société.

1.3 La Loi sur l'équité en matière d'emploi

Face à la problématique des minorités visibles concernant l'emploi, le Gouvernement du Canada a mis en place une Loi les concernant. C'est d'ailleurs dans cette Loi que l'expression *minorité visible* a été définie officiellement.

Rappelons les faits. En 1984, le Gouvernement du Canada demande à la juge Rosalie Silberman Abella de rédiger un rapport sur les personnes qui

rencontrent le plus d'obstacles pour s'intégrer au marché de l'emploi et sur les actions à mener pour favoriser l'égalité des chances en milieu de travail. Dans ce document, il ressort que les femmes, les personnes handicapées, les minorités visibles et les autochtones sont confrontés à de nombreux obstacles pour obtenir un emploi. Fort de ce constat et des recommandations émises par la juge, le Gouvernement du Canada décide de mettre en place une Loi visant à favoriser l'équité en emploi de ces groupes désignés sur le marché du travail (Université de Sherbrooke, sans date). C'est d'ailleurs dans cette Loi que l'expression minorités visibles a été définie officiellement afin de les circonscrire et ainsi mieux les soutenir (Université de Sherbrooke, sans date).

En 1986, le parlement promulgue cette Loi. Afin de toucher aussi la fonction publique et de charger la Commission Canadienne des Droits de la Personne (CCDP) de veiller à ce que les employeurs respectent les obligations de la Loi, celle-ci est amendée en 1995. Finalement, la nouvelle version de la Loi entre en vigueur en octobre 1996 (Gouvernement du Canada, 2006).

Cette Loi compose le principal rouage législatif pour contrecarrer la discrimination et supprimer les obstacles que les groupes désignés par la juge Silberman doivent affronter (Reitz et Weiner, sans date). Un Règlement sur l'équité en matière d'emploi instauré le 23 octobre 1996 complète certains éléments fondamentaux de la Loi sur le plan pratique (Gouvernement du Canada, 2006). Tout d'abord, il nous semble essentiel de citer l'objet de la Loi afin de mieux comprendre ce qu'elle impose:

La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences (Gouvernement du Canada, 1995).

Dans ce but, l'employeur a l'obligation d'identifier ce qui freine la carrière des femmes, des autochtones, des personnes handicapées et des minorités visibles en regard des systèmes, règles et usages internes à l'entreprise, mis en place au niveau de l'emploi. Puis, il doit remédier à la situation en supprimant ce qui porte préjudice à ces différentes catégories de personnes en regard de leur embauche dans l'entreprise. Aussi, la Loi l'oblige-t-il à mettre en place des règles, des usages positifs et des mesures raisonnables afin que les membres des groupes désignés soient proportionnellement représentés au niveau de chaque catégorie professionnelle (Gouvernement du Canada, 1995).

De nombreux milieux de travail sont touchés par cette Loi puisque quatre cents employeurs du secteur privé et les sociétés d'État de compétence fédérale, doivent la mettre en application au Canada de même que la fonction publique et certaines agences répondant à des critères particuliers (Gouvernement du Canada, 2006).

1.4 Application de la Loi par la communication

Pour appliquer la Loi, la communication est indispensable. D'ailleurs, certaines procédures communicationnelles sont rendues obligatoires par le texte de la Loi. Elles touchent certains acteurs de l'entreprise qui doivent se mettre en relation: à savoir l'employeur avec le représentant des salariéEs et l'employeur avec les salariéEs. Le représentant des salariéEs correspond à la personne que les

salariéEs ont choisie pour les représenter. Si le représentant des salariéEs n'est pas choisi par eux ou elles, c'est alors les agents négociateurs qui représenteront d'office les salariéEs. Ce terme d'*agent négociateur* n'est défini ni dans la Loi, ni dans le Règlement sur l'équité en matière d'emploi (Gouvernement du Canada, 1995).

Selon la Loi, voici les différentes communications qui devraient avoir lieu entre ces acteurs de l'organisation.

Tout d'abord, l'employeur doit **sonder et questionner** les employéEs. En effet, l'employeur doit effectuer une enquête auprès de ses employéEs qu'il met régulièrement à jour pour évaluer le niveau de représentation des groupes désignés (Gouvernement du Canada, 2006). Sous forme de questionnaire, il doit être demandé aux employéEs s'ils font partie des minorités visibles, des personnes handicapées, des autochtones. L'employeur doit s'assurer que les répondants connaissent la signification de ces termes. Dans le cadre de ce sondage, il peut poser des questions relatives à l'équité en matière d'emploi (Gouvernement du Canada, 1996).

Suite à cela, il doit déterminer par catégorie professionnelle la sous-représentation des employéEs faisant partie des groupes désignés. Puis, il doit comparer ces chiffres à leur présence sur le marché de l'emploi correspondant (Gouvernement du Canada, 1995). S'ils sont sous-représentés, il doit identifier quelles politiques, quels systèmes et quelles pratiques d'emploi ont entraîné cette situation (Gouvernement du Canada, 2006).

Après avoir analysé la sous-représentation, l'employeur doit **consulter les représentants des employéEs** et leur demander comment ils pourraient le *soutenir pour réaliser l'équité en matière d'emploi* dans l'organisation (Gouvernement du Canada, 1995).

Aussi, il doit les consulter pour *savoir comment il pourrait communiquer aux employéEs* des questions relatives à l'équité en matière d'emploi. En effet, un autre aspect de la Loi exige que l'employeur communique aux employéEs ce qu'est l'équité en emploi (Gouvernement du Canada, 1995).

Puis, il doit les consulter pour *mettre en place le plan d'équité en matière d'emploi* au niveau de la création, de l'application et de la révision. La Loi insiste sur le fait que la consultation ait lieu (Gouvernement du Canada, 1995).

Le plan d'équité en matière d'emploi doit comprendre des règles et pratiques positives à mettre en place à court terme au niveau de l'embauche, de la formation, de la promotion et de la rétention des membres des groupes désignés. Aussi, des mesures raisonnables permettant de s'adapter aux membres des groupes désignés doivent y figurer.

De plus, doivent être indiqués des objectifs quantitatifs à court terme d'embauche et de promotion des membres des groupes désignés. Des mesures permettant d'atteindre les objectifs fixés doivent être décrites. Le but est de corriger la sous-représentation existante. Aussi, ce plan doit indiquer des mesures à adopter à court terme permettant d'éliminer ce qui porte préjudice aux membres des groupes désignés. Enfin, il doit comporter un calendrier récapitulatif quand les mesures, les règles et les usages seront instaurés (Gouvernement du Canada, 1995).

L'employeur doit veiller avec les représentants des salariéEs à ce que le plan aboutisse à des *progrès raisonnables* au niveau de l'équité en matière d'emploi. À cet effet, il doit mettre en place, après avoir consulté les représentants des salariéEs, toutes les mesures raisonnables mentionnées dans ce dernier et vérifier régulièrement que les progrès raisonnables ont réellement lieu. Par la suite, l'employeur, en collaboration avec les représentants des salariéEs, doit *réviser le plan* en fonction des éléments qui ressortent du suivi ou des changements qui s'opèrent dans l'organisation (Gouvernement du Canada, 1995).

Suite à ces consultations, l'employeur doit **informer** ses employéEs *sur l'équité en matière d'emploi*. L'employeur doit expliquer que cela implique non seulement un même traitement pour tous les employéEs, mais aussi des mesures spécifiques. Il précise que cela nécessite des aménagements adaptés aux différences (Gouvernement du Canada, 1995). Puis, il doit exposer les mesures instaurées visant à atteindre l'équité en matière d'emploi, de même que les améliorations réalisées (Gouvernement du Canada, 1995).

Comme nous pouvons le constater, l'application de cette Loi en contexte organisationnel exige donc de communiquer tout au long du processus.

La communication doit être effectuée de manière scrupuleuse car un système de contrôle est mis en place par la Loi. En effet, l'employeur doit transmettre au ministre le premier juin de chaque année, un rapport contenant les informations relatives à l'application de la Loi (Gouvernement du Canada, 1995). D'ailleurs, la Commission des Droits De la Personne (CDDP) vérifie que les employeurs appliquent la Loi sur l'équité dans leurs organisations (Gouvernement du Canada, 1995). Lorsque le contrôle met en évidence que l'employeur n'applique pas la Loi correctement, il se voit alors sanctionné financièrement. Cela peut coûter jusqu'à 50000\$ (Gouvernement du Canada, 1995).

Tous ces éléments mettent en avant l'importance que l'employeur doit accorder à la communication pour appliquer la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

1.5 Intégration toujours difficile des minorités visibles en milieu de travail

Rappelons que la Loi a été mise en place pour différents groupes de personnes, parmi lesquelles les minorités visibles que nous avons choisies d'étudier ici. Si nous nous limitons à cette catégorie, c'est en raison de notre intérêt pour les questions liées à l'immigration. En filigrane de l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi et de ses aspects spécifiquement communicationnels, nous nous intéressons aux difficultés que peuvent rencontrer des personnes ayant immigré plus ou moins récemment ; c'est d'ailleurs ainsi que semble l'avoir conçu le législateur (voir texte de la Loi, supra. p. 11).

Malgré la mise en vigueur de cette Loi, les minorités visibles continuent à rencontrer des difficultés pour s'intégrer au marché de l'emploi. En effet, le taux de chômage des minorités visibles est de 16,6 % alors que celui des natifs est de 7,4 % selon les chiffres de 2001 au Québec (Cardu et Lenoir, 2006).

Au Canada, une forte concentration de minorités visibles se localise dans les régions métropolitaines de Recensement; les immigrantEs ayant généralement tendance à rejoindre les grandes villes au moment de leur arrivée. Le recensement de 2001 indique qu'au Canada, 11,5 % de l'ensemble des minorités visibles se concentre à Montréal, soit plus d'une personne sur dix (Statistiques Canada, 2001). Nous ne sommes pas en mesure d'indiquer les chiffres d'après le recensement de 2006 car ils ne paraîtront que le 2 avril 2008 mais il y a tout à parier qu'ils auront augmenté comme l'indiquent les prévisions (Statistiques Canada, 2006). Au Québec, les minorités visibles composant 7 % de la population totale sont concentrés à 93 % à Montréal, ce qui correspond à 13,6 % de la population montréalaise.

Leur taux de chômage est d'autant plus préoccupant que ces personnes sont amenées à prendre de plus en plus de place au sein de la population canadienne.

En effet, les prévisions indiquent qu'un Canadien sur cinq sera de minorité visible en 2017, alors qu'en 2001, il s'agissait de seulement de un sur huit (Mitchell, sans date).

1.6 Résultats de recherches récentes

La communication est incontournable pour faciliter l'intégration de la diversité en milieu de travail et les organisations devant faire face à la diversité culturelle ont tout avantage à favoriser:

- le dialogue face à cette diversité,
- la coopération entre le syndicat et la direction pour intervenir auprès des employéEs,
- l'analyse de l'influence de la culture dans les communications des acteurs en vue d'améliorer la compréhension entre ces derniers (Sellers, 2004).

Comme nous l'avons vu, l'application de la Loi rend obligatoire la communication à plusieurs niveaux. Des recherches récentes mettent en avant des actions communicationnelles mises en place par certains employeurs à cet égard:

Des formations² à la Loi sur l'équité en matière d'emploi et sur son impact ont lieu. Celles d'ordre interculturel sont données de manière ponctuelle à tous les employéEs. Quant à celles données aux gestionnaires, certaines organisations indiquent qu'au niveau des problématiques abordées, la prévention des conflits en traitant de l'intervention et des relations interculturelles est mise en avant (Cardu et Lenoir, 2006).

² Il nous semble que toute formation soit le lieu d'échanges communicationnels.

De plus, les employéEs sont sondés à l'aide de questionnaires d'auto-identification qui leurs sont adaptés (Cardu et Lenoir, 2006). Ainsi, la communication adoptée dans ces sondages est rendue accessible aux répondants.

Aussi, des journaux internes mettant de l'avant la diversité sont créés de même qu'une vigile d'information communiquant les « (...) outils de détection de situations potentiellement empreintes ou génératrices de racisme. » (Cardu et Lenoir, 2006)

Les employeurs insistent sur l'importance de communiquer dans leur mission organisationnelle des indications facilement compréhensibles sur la non acceptation de la discrimination (Cardu et Lenoir, 2006).

Aussi, un programme de « relève » est présent visant les quatre groupes désignés. Il comporte une formation accélérée ayant comme objectif un développement de carrière renforcé en fonction des compétences existantes (Cardu et Lenoir, 2006).

Ainsi, certaines actions communicationnelles sont menées pour appliquer la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Pourtant, des faiblesses communicationnelles sont aussi recensées:

Les consultations entre employeurs et employéEs sont rares. Les employeurs vont en effectuer peu, alors qu'ils vont davantage respecter d'autres obligations telles que l'enquête sur l'effectif, suivie de son analyse; l'étude des systèmes d'emploi et le plan d'équité au niveau de l'emploi (Reiz et Weiner, sans date). Cela ne semble pas étonnant puisque la recherche effectuée en 2006 par Cardu et Lenoir affirmait que directions des ressources humaines et syndicats³ n'avaient pas exactement la même conception de la communication, qui doit s'instaurer entre eux, ni de la manière de gérer les relations interculturelles ou de

³ Il nous semble qu'en fonction des organisations, les syndicats peuvent représenter les employéEs. Aussi, les ressources humaines semblent souvent refléter la vision de l'employeur. Cette précision est nécessaire pour comprendre l'importance de ces différences.

s'occuper des plaintes (Cardu et Lenoir, 2006). Ces deux auteurs ne donnent malheureusement pas de détail ni d'exemple sur cette affirmation. Dans leur étude, les syndicats étaient les représentants des employéEs.

La communication nous apparaît dans ces trois points:

- communication entre ressources humaines et représentant des employéEs,
- gestion des relations interculturelles,
- gestion des plaintes.

En effet, la gestion des relations interculturelles au quotidien passe par la communication entre des acteurs de cultures différentes. Le suivi des plaintes consiste à savoir à qui référer une plainte, comment parler avec la personne l'ayant déposée et celle qui est mise en accusation.

Dans la recherche citée plus haut, les différences de communication entre les ressources humaines et les syndicats posent problème car, comment la communication peut-elle être appliquée convenablement si elle n'est pas comprise de la même manière par les deux instances responsables de l'application de la Loi ? D'autant plus que la Loi exige des consultations qui ont plusieurs objectifs, dont celui de communiquer la Loi aux employéEs. Dans la Loi, la communication est obligatoire entre ces deux instances (employeur et représentant des employéEs) afin de proposer une mise en place de son application aux employéEs.

Souvent, les directives ont beaucoup de mal à être communiquées correctement dans une organisation « (...) où les langues maternelles des employés sont nombreuses. » (Cardu et Lenoir, 2006) En effet, lorsqu'un intermédiaire (un contremaître dans l'exemple de l'étude citée) est nécessaire pour permettre à deux personnes de communiquer, la qualité de leur communication s'en trouvera réduite. Mais il peut y avoir d'autres motifs expliquant ces difficultés. C'est ce que nous verrons lors de notre enquête.

Il apparaît que lorsque la diversité culturelle est présente dans l'organisation, peu d'actions en termes de prévention et de gestion ont lieu au niveau des relations entre employéEs dans l'organisation (Cardu et Lenoir, 2006). Ces actions pourraient prendre la forme d'actions de sensibilisation ou de formation. De même, les représentants syndicaux indiquent l'existence d'irritants relationnels étant source de conflits racistes en milieu de travail. Les actions proactives utiles face à ce genre de situations ne sont pas mises en place (Cardu et Lenoir, 2006). Aussi, il est remarqué le peu de connaissance sur les programmes et les politiques d'équité en matière d'emploi des employéEs (Irina Goldenberg, sans date).

Ces éléments reflètent un manque de formation et de communication au niveau de l'équité en matière d'emploi. Cette lacune joue très probablement sur les relations entre les employéEs originaires de culture différente.

Ainsi, selon des recherches récentes, la communication en lien avec la Loi sur l'équité en emploi connaît des lacunes importantes au sein des organisations alors que celle-ci est primordiale pour son application. Pour mieux intervenir, il est important d'essayer de comprendre ce qui entraîne ces lacunes communicationnelles, ce que nous nous efforcerons de faire dans ce mémoire. Nous souhaitons donc approfondir notre champ de connaissances sur la communication organisationnelle en milieu multiculturel et identifier des pistes de solution quant à l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi dans les organisations.

L'omniprésence du rôle de la communication précisé dans la Loi, les risques encourus par l'employeur en cas de non-respect de la Loi, les difficultés des minorités visibles lorsqu'elles sont sans emploi, leurs problèmes d'intégration quand il s'agit de nouveaux arrivants etc. justifient pleinement l'intérêt de cette problématique de recherche. Nous nous sommes limitée à tenter de comprendre le fonctionnement de ces communications entre l'employeur, le représentant des

employéEs et les employéEs telles que imposées par la Loi. Ainsi pouvons-nous mieux cerner ce qui pose problème et émettre quelques pistes de solution.

En fait, les lacunes communicationnelles touchent non seulement les minorités visibles mais l'ensemble des acteurs internes de l'organisation. Dans le chapitre suivant, nous présenterons l'angle communicationnel privilégié pour notre étude et clarifierons les différentes notions qui sont au cœur de notre problématique.

CHAPITRE II

LE CADRE THÉORIQUE

Aucun système
technique et humain ne
peut fonctionner sans
communication.
(Cabin, 1999: p. 239)

Notre cadre théorique explore les notions de communication, d'organisation et de diversité culturelle. Cette réflexion nous permettra de préciser l'application de la Loi sur l'équité en emploi sur le plan communicationnel. Ce qui suit va éclairer ces propos.

2.1 La communication

La communication est vraiment capitale pour toute organisation. Comme d'Almeida et Libaert (2002: p. 12-13) l'expliquent:

La communication engage l'entreprise en tant que système d'informations et de décision dans son milieu. Elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement (communication externe). Elle concerne les échanges d'informations qui lui permettent de fonctionner en tant que système et de se positionner dans son environnement.

Non seulement la communication joue au niveau du processus décisionnel et informationnel de l'organisation, mais c'est grâce à elle aussi que l'organisation fonctionne tant avec les acteurs internes (personnel de l'organigramme, représentants des employéEs) qu'avec les acteurs externes (clients, prospects,

fournisseurs...). Mais en plus, elle ne peut être efficace que sous certaines conditions. Ce que d'Almeida et Libaert (2002: p.13) soulignent plus loin:

Le système physique et économique qu'est toute organisation doit, pour se faire connaître et accepter, se traduire en système de signes et de significations qui renvoient à un sens global. Pour que l'unicité et la globalité de ce sens soient reconnues, trois règles doivent être respectées: la cohésion, la complémentarité et l'harmonie.

Différentes images émanent d'une organisation. Toute initiative de sa part véhicule des messages qui, s'il y a cohérence, suivent une même ligne directrice. De cette façon, l'organisation peut espérer obtenir le respect des acteurs internes et externes. En effet, si une organisation X donne l'impression d'avoir de grandes valeurs altruistes mais qu'en même temps elle pratique la discrimination, elle ne gagnera pas la confiance de ses pairs. Les différentes images qu'une organisation projette doivent avant tout être *cohérentes, complémentaires et harmonieuses* entre elles car les acteurs y sont particulièrement sensibles.

La communication, levier fondamental dans l'organisation, doit toujours garder une certaine unité pour gagner la confiance aussi bien des acteurs internes que des acteurs externes.

2.2 La communication interne

La communication cible les acteurs internes et externes de l'organisation. La communication interne concerne, comme son nom l'indique, les acteurs internes à l'organisation. Aussi appelée *communication organisationnelle*, elle tient une place centrale dans l'organisation. Afin de mieux saisir son champ d'action, nous avons choisi cette définition d'Olivier Meier (2004: p. 189):

La communication interne a comme objectif de mettre en commun, d'échanger, de partager différentes informations, en vue d'améliorer la compréhension des acteurs et de favoriser des relations internes constructives. La communication interne peut donc se voir comme un processus social permanent qui intègre de multiples modes d'échanges et qui se nourrit des échanges d'information entre interlocuteurs, pour créer des synergies et insuffler un esprit coopératif entre les acteurs. La communication interne a donc un rôle essentiel d'intégration, en permettant de conserver les meilleurs éléments (variable fidélité) et d'optimiser le rendement individuel et collectif des collaborateurs (variable productivité).

Cette communication interne vise à ce que l'employeur informe les employéEs de son plan d'action, de ses objectifs ainsi que des mesures qu'il souhaite réaliser dans l'organisation. La communication lui donne l'occasion de consulter les employéEs pour connaître leur avis face à ce qu'il souhaite mettre en place. Ainsi, les employéEs peuvent-ils apporter des idées auxquelles l'employeur n'avait pas songé. Ce dernier aura l'opportunité de réviser son plan, ses objectifs et ses actions afin de mieux performer. Du côté des employéEs, ceux-ci se sentent écoutés et impliqués dans le processus décisionnel. Ainsi se trouvent-ils sans doute plus motivés pour contribuer à la réalisation du plan d'action de l'entreprise. Il en résulte pour l'organisation des directives mieux adaptées aux besoins et des employéEs plus enclins à travailler.

La communication développe la coopération entre les acteurs internes de l'organisation ce qui joue probablement sur la qualité des actions mises en place par l'employeur et sur la motivation des employéEs.

2.3 Approche systémique

Nous avons défini ce qu'était la communication, puis affiné son rôle au niveau interne de l'organisation. Nous devons choisir quelle approche communicationnelle nous souhaitons poser en regard de notre problématique.

De nombreux éléments sont à prendre en considération pour choisir l'approche communicationnelle: les contextes, les situations, les mises en scène, les enjeux (Cabin *in* Mucchielli, 1999). Pour appréhender l'ensemble de ces paramètres,

la théorie systémique des communications présentée par Mucchielli (1999) nous apparaît comme particulièrement intéressante. En effet, elle propose six principes de lecture pour analyser tout phénomène de communication et en observer les paramètres. Ainsi, nous semble-t-il, cette approche permet de saisir le plus d'éléments susceptibles d'exister dans la communication car elle pose six regards complémentaires sur elle.

Les principes de la théorie systémique des communications guident l'observation du chercheur pour l'analyse des phénomènes communicationnels.

En tant que chercheur la théorie de référence oriente notre recherche (Mucchielli, 1999). Les principes servent d'hypothèses puisque, « (...) étant « vrais » par définition, nous les appliquons et nous essayons d'en « déduire » d'autres règles, étant donné les phénomènes que nous observons. » (Mucchielli, 1999: p. 16)

Avant d'exposer les six principes, il est nécessaire de présenter ce qu'est un système. Mucchielli (1999) le conçoit en tant qu'*unité de communication*, qu'il définit comme « (...) un ensemble récurrent, régulier et repérable de formes d'échanges existant, dans une certaine temporalité, entre des acteurs participant d'un cadre d'action pertinent, ensemble qui entraîne les acteurs dans sa propre dynamique. » (Mucchielli, 1999: p. 19) Le système de communication a donc un fonctionnement qui lui est propre. Il est autorégulé c'est-à-dire qu'il a sa propre dynamique. Il est autonome mais il fait partie d'un ensemble de systèmes qui fonctionnent en interdépendance.

Ce concept de système ainsi défini, voyons les six principes qui régissent l'approche systémique de Mucchielli, et la manière dont tout chercheur peut les utiliser dans une étude. Tous les exemples que nous présentons à cette occasion sont en lien avec les directives stipulées dans la Loi qui nous intéresse.

2.3.1 Premier principe

Selon Mucchielli (1999), tout phénomène est lié à l'existence d'autres phénomènes: le tout forme un système qui lui-même appartient à un système plus grand qui lui-même est élément d'un système encore plus important et ainsi de suite. Les relations qu'entretiennent les éléments d'un système constituent ses caractéristiques (premier principe). Ce principe met en avant l'importance du lien comme connexion entre chaque système et de surcroît de chaque phénomène. Ainsi, chaque système (incluant les phénomènes) s'explique par le lien qu'il a avec d'autres systèmes (incluant d'autres phénomènes). Le principe est l'expression de la « vision systémique du monde ».

Ce premier principe découle du postulat fondamental de la systémique suivant: l'existence d'un phénomène de communication se réalise par une insertion dans un ensemble d'autres phénomènes qui génèrent un système avec lui. Les relations formées avec les autres éléments du système lui donnent l'essentiel de ses caractéristiques existentielles. Le système intégrant le phénomène est lui-même un élément d'un système plus vaste (Mucchielli, 1999). Ainsi, une communication ne peut-elle jamais être considérée comme un phénomène isolé. Une communication fait toujours partie, au minimum, d'un système de communications.

Le chercheur doit tenter de trouver le, ou les, systèmes de communications au sein duquel, ou desquels, telle ou telle communication réside. De ce fait, le principe prend la tournure de l'hypothèse suivante: Si j'observe telle communication, cela signifie qu'elle est élément d'un système de communication. Quel est ou quels sont ce(s) système(s) ? En d'autres termes, ce second principe implique une injonction méthodologique: rechercher le ou les systèmes dans lequel (lesquels) le phénomène s'insère. Ce premier principe a un auxiliaire: « La perception d'un système de communications nécessite un cadrage approprié d'une certaine ampleur. » (Mucchielli, 1999: p. 22) Afin de considérer un « système » de phénomènes, il est primordial de ne pas se focaliser sur un seul élément mais d'agrandir sa vision pour couvrir différents phénomènes à la fois (Mucchielli, 1999).

2.3.2 Second principe

Le deuxième principe stipule que « (...) tout système de communication forme un premier contexte par rapport auquel les communications qui le composent prennent un sens. » (Mucchielli, 1999: p. 25) Ce principe est étroitement lié au premier dans la mesure où tout système au sein duquel toute communication fait partie constitue automatiquement un contexte à cette communication. De plus, « (...) un contexte forme un environnement par rapport auquel un phénomène prend un sens, car le sens est toujours une affaire de mise en relation avec des phénomènes concomitants. » (Mucchielli, 1999: p. 25) En fait, le sens trouve son origine dans la mise en commun avec un contexte au sein duquel ce quelque chose se produit.

Cela revient d'ailleurs à exprimer différemment le premier principe: le phénomène ne peut pas être isolé, il ne peut que faire partie d'un ensemble d'autres phénomènes qui lui confèrent existence et sens. En conséquence, le chercheur tentera d'explicitier le sens des communications qui ont lieu entre des acteurs. Pour ce faire, il les replacera dans le contexte du système des communications au sein desquelles elles font partie.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante: « Si je veux trouver le sens de telle communication, il ne peut venir que de la contextualisation par son système de cette communication. » (Mucchielli, 1999: p. 27) En d'autres mots, ce principe implique une injonction méthodologique: contextualiser par le système permet de trouver le sens.

2.3.3 Troisième principe

Le troisième principe met en lumière que la causalité circulaire existe dans tout phénomène de communication dès le départ. Si nous regardons de plus près, aucune communication n'implique automatiquement une réaction chez les autres acteurs de la situation de la communication. Ce sont des boucles d'implication mutuelle des phénomènes qui génèrent la « causalité » circulaire. Ce phénomène interne, spécifique aux systèmes, entraîne de nombreuses implications circulaires. Cela signifie que chaque phénomène a une incidence sur d'autres et sur lui-même (troisième principe de Mucchielli, 1999).

L'hypothèse de ce principe porte sur « (...) l'existence incontournable des boucles d'interaction et de l'équifinalité existant dans tout système de communications. » (Mucchielli, 1999: p. 30) De ce fait, l'injonction méthodologique consiste à rechercher des causalités circulaires, soit des boucles d'interaction entre les phénomènes de communication.

Ce troisième principe a deux principes auxiliaires, orientant également le chercheur sur le plan méthodologique:

- « Les boucles de causalité circulaire sont régies par des règles d'action entre les acteurs; »
- « Les règles présidant aux échanges entre les acteurs d'un système de communications dépendent directement des enjeux et de ces acteurs. » (Mucchielli, 1999: p. 30-31)

Le premier principe auxiliaire vise à rechercher comment ces boucles fonctionnent, quelles règles elles suivent. Le deuxième principe auxiliaire précise que les enjeux et les acteurs permettent de déceler ces règles.

2.3.4 Quatrième principe

Dans un environnement stable, tout système de communications suit une certaine façon de fonctionner. Le troisième principe nous a appris qu'un système de communications est « (...) un enchâssement de boucles de causalité circulaire. » (Mucchielli, 1999: p.31) Chaque boucle a une incidence sur les autres. Grâce à une suite d'ajustements, l'ensemble du système a une forme de fonctionnement, appelée aussi « logique » du système. Cette logique tient compte et va au-delà des règles propres aux différentes boucles de causalité circulaire et des tendances de chacun des éléments faisant partie du système.

Les logiques des systèmes de communication sont soit:

- auto-dynamisantes: les systèmes créent la surenchère continuellement;
- auto-bloquantes: les systèmes deviennent de plus en plus rigides.

L'hypothèse de ce principe repose sur l'existence de la « logique du système ». De ce fait, l'injonction méthodologique pousse à expliciter cette « logique » qui « joue le jeu » à la place des acteurs, dans certains cas.

De plus, les principes auxiliaires de ce quatrième principe orientent sur le plan méthodologique. En effet, ils exigent de rechercher les inductions originaires du système englobant. Ils insistent sur l'existence de forces homéostatiques que le chercheur aura à trouver ou bien sur leurs effets en opposition avec les efforts de changements instigués par tel ou tel acteur. Mucchielli (1999) explique que « La logique d'un système est, le plus souvent, dépendante du système englobant. » (p.31) De ce fait, le chercheur tentera d'obtenir des informations sur le système englobant dans la mesure où il souhaite avoir des renseignements au sujet de cette dépendance. Dans la plupart des cas, il ne réussira pas à le réaliser complètement, puisque dans la définition de sa recherche, le système englobant n'appartient pas à son cadrage (dans le cas contraire, il appartiendrait au système étudié). Il existe

néanmoins des situations dans lesquelles la réplique de la logique du système englobant sera manifestement très rapidement.

Aussi, Mucchielli (1999 : p.32) indique-t-il qu'« Il existe des forces homéostatiques internes au système. » Par définition, un système de phénomènes met en exergue une force propre qui le pousse à rester tel qu'il est. C'est grâce à cette force que le système est repérable car il fonctionne toujours de la même manière et effectue des corrections afin de combattre les changements internes qui seraient susceptibles d'arriver. De plus, Mucchielli (1999 : p.32) précise qu'« Un système puise sa force homéostatique dans les avantages que les acteurs retirent du jeu collectif.»

Dans le cas où les acteurs jouent toujours le même jeu, bien qu'ils soient déçus par certains aspects, cela signifie qu'ils y trouvent leurs comptes. Cela demande au chercheur de trouver ces avantages qui permettent au fonctionnement du système de communications de subsister.

« Lorsqu'un système de communications est mis en place entre des acteurs, le jeu qui est créé prend le pas sur les volontés des acteurs: « c'est le jeu qui mène le jeu. »» (Mucchielli, 1999: p. 32) Ce principe auxiliaire exprime le fait que les acteurs sont impliqués dans un jeu dont ils n'ont plus le contrôle. Leurs règles, leurs goûts ne sont plus prioritaires et réside seulement une « force de l'habitude».

2.3.5 Cinquième principe

La forme que nous percevons et le sens qui en découle sont une construction et non un état statique. En fait, c'est la forme globale au sein de laquelle les éléments s'agencent qui définit ce que nous percevons. Dans la même optique, le sens de quelque chose n'apparaît qu'à partir d'une totalité. Par définition, un système est davantage que la somme de ses parties.

Quelques aspects faisant partie de ce « davantage » ont déjà été mis en lumière: un système étant un ensemble de causalités circulaires, il a une « logique » spécifique et une force « homéostatique ». Ajouté à cela, sa manière de fonctionner crée des émergences différentes des phénomènes de sens. Rappelons que ces dernières se forment à cause de la contextualité de toutes les communications qui constituent le système.

Dans le champ de la communication, ces émergences font référence à des « valeurs », soit des choses capitales, ayant une importance particulière pour les acteurs. Ainsi, dans un système favorisant l'intégration de la diversité culturelle, ces émergences, au niveau communicationnel, ces valeurs, que nous préciserons par la suite, pourraient être de l'ordre de l'ouverture, de la tolérance, de l'altruisme.

Ce cinquième principe théorique exige du chercheur d'expliquer le fonctionnement du système et non, seulement, de le schématiser. Il vise à analyser et à actualiser les effets inhérents au système et à sa manière de fonctionner, appelée communément les émergences systémiques. Nous pourrions penser que ces schématisations et manières de fonctionner ne sont que des applications descriptives des phénomènes, alors que la compréhension systémique va au-delà du descriptif en donnant la possibilité de connaître les logiques, les règles (exigences du quatrième principe) et surtout les émergences, incluant les valeurs propres à la manière de fonctionner du système.

De même, les principes auxiliaires de ce cinquième principe concernent leurs propres exigences méthodologiques. « V1 Les émergences systémiques participent à la force homéostatique du système. V2 Une communication peut avoir une action de restructuration du système des communications en place et faire émerger des phénomènes de sens. » (p. 35, V1 et V2 correspondent aux auxiliaires 1 et 2 du cinquième principe)

Le premier auxiliaire (V1) implique que le chercheur doit mettre en corrélation les émergences systémiques et le phénomène d'homéostasie du système. Le second (V2) signifie que les chercheurs ont à examiner l'existence probable de communications qui « recadreraient » le système afin de mettre en avant d'autres significations. Cette demande parfait les exigences du second principe auxiliaire du quatrième principe qui exige d'analyser les conditions d'homéostasie du système.

Au sujet des communications de « recadrage », nous avons conscience, grâce aux travaux de l'École de Palo Alto, des effets des communications, appelés « injonctions paradoxales » (Mucchielli, 1999). À un niveau global, une communication, mettant l'accent sur un aspect d'un système communicationnel, peut avoir un rôle dans la restructuration de ce système et ainsi modifier le contexte systémique au sein duquel les autres communications constituent leurs sens (application du second principe). De plus, nous avons compris, que la « théorie des processus de la communication » avait l'avantage d'analyser de manière très précise les communications qui ont des répercussions sur les différents contextes de la situation de communication pour changer le sens des communications qui s'effectuent.

Grâce aux applications de ces derniers principes auxiliaires, la théorie systémique des communications témoigne de sa force à prendre en considération les problèmes d'évolution et de changement (Mucchielli, 1999).

2.3.6 Sixième principe

De plus, chaque phénomène communicationnel peut donner lieu à des paradoxes (Mucchielli, 1999). Cela n'est pas étonnant dans la mesure où la communication paradoxale est le propre de la communication humaine. En effet, la communication humaine s'exprimant à la fois sous forme de langage et d'attitudes (du digital et de l'analogique) peut vite tomber dans la contradiction (Mucchielli, 1999). De nombreuses interactions peuvent être source de communications paradoxales.

En outre, ces communications peuvent rapidement devenir source de paradoxes apparents pour Autrui. Par exemple, quelqu'un communique verbalement combien la diversité culturelle est chose bénéfique pour l'organisation, mais en même temps évite toute rencontre avec des employéEs de cultures autres que la sienne. Son langage et son paralangage sont incohérents.

Le contenu de la partie digitale peut s'avérer paradoxal, cela signifie qu'il contient une contradiction logique au sein de son énoncé. L'illustration la plus courante est « sois spontané » dans la mesure où cela m'est impossible d'être spontané si quelqu'un me l'impose. La contradiction réside dans la formulation en elle-même, la personne recevant cette information ne pourra jamais exécuter ce qu'il faut, peu importe ce qu'il fait. La communication paradoxale est intrinsèquement dérangeante: le sujet se retrouve dans un état de confusion mentale (communications confuses telles qu'illogismes, balbutiements...) à moins qu'il ne soit solide psychologiquement et en mesure de se détacher de la relation affective qu'il entretient avec son interlocuteur.

L'examen des injonctions paradoxales témoigne du fait qu'il est nécessaire de les inclure dans leur cadre situationnel et, de ce fait, que la situation joue un rôle prépondérant dans le « piège posé » par une telle communication.

Dans toutes les situations où nous observons des conséquences perturbatrices de l'interaction paradoxale, nous nous rendons compte que cette dernière se produit entre deux sujets ayant une forte relation de complémentarité de type dominant - dominé. Nous observons de plus que le dominé ne peut fuir la situation ni physiquement ni intellectuellement par la contestation, cette dernière donnant lieu à une rupture inconcevable pour les deux protagonistes. La situation étant structurée de cette manière, seule subsiste la fuite dans la maladie mentale, celle-ci se produisant en tant que réponse à la situation au sein de laquelle le sujet se trouve aspiré (Mucchielli, 1999). Ainsi, dans une organisation favorable à l'intégration de la diversité culturelle, un employéE peut être sensibilisé à l'intégration de la diversité culturelle de la part de son supérieur hiérarchique. Dans le même temps, ce dernier peut lui faire une réflexion déplacée sur sa culture. Cette situation met l'employéE dans une situation inconfortable car il subit deux communications contradictoires. Si l'employéE dénonce cette situation, cela risque de créer des tensions difficilement gérables dans ses relations de travail.

La théorie a exposé, grâce au troisième auxiliaire du premier principe et au deuxième auxiliaire du deuxième principe, des moyens d'accéder à ces communications paradoxales. Il sera nécessaire, en général, de les explorer en comparant le contenu et la partie « implicite » et relationnelle des communications (troisième auxiliaire du premier principe). Il sera aussi utile d'explicitier la manière dont les processus d'action de la communication relationnelle fonctionnent (deuxième auxiliaire du deuxième principe).

Les principes auxiliaires et leurs implications méthodologiques sont les suivants:

- Tout système de communication est porteur de paradoxes;
- Le système de la communication humaine, avec sa partie « contenu » et sa partie « relationnelle », porte en lui des éléments de contradiction générant la « communication paradoxale ».

Le paradoxe implique qu'une chose correspond à des choses différentes à la fois. Lorsque le chercheur observe un paradoxe, il se rend compte qu'il peut qualifier tout système de paradoxal. Pour illustrer, nous pouvons évoquer ces « frontières » qui forment des barrières avec l'extérieur, et à la fois en donnent l'accès. De même, un système a le rôle d'organisateur et est lui-même organisé d'une certaine manière. Il est celui qui informe et celui qui est informé... Ces principes auxiliaires accentuent l'injonction méthodologique du principe fondamental. L'analyse systémique des communications vise à rechercher des paradoxes des systèmes et des échanges (Mucchielli, 1999).

Dans l'approche de type systémique, le chercheur a une connaissance très approfondie des principes fondamentaux et de leurs auxiliaires. Il part du principe selon lequel les phénomènes communicationnels qu'il est sur le point d'analyser dépendent d'une organisation et d'un fonctionnement qui suivent les principes de la théorie. Au commencement de sa recherche, l'hypothèse qu'il émet est très générale telle que: « Ces phénomènes relèvent de la théorie systémique ». Sa recherche vise alors à le prouver. Cela implique que le chercheur construit le réel de telle sorte qu'il ne rejoigne que ce que la théorie postule, dès le commencement de la recherche (Mucchielli, 1999). Les six principes de la théorie systémique des communications de Mucchielli vont guider notre manière d'appréhender notre recherche et aussi de l'analyser. Nous approfondirons ces aspects dans les prochains chapitres.

2.4 Les acteurs internes porteurs de leur culture

Au sein du système organisationnel, les acteurs internes qui coopèrent sont loin d'être semblables. Ce sont des individus qui, avant tout, ont leurs particularités.

En effet, ils ont une manière de penser, de ressentir et d'agir qui trouve leurs spécificités dans ce qui leur a été inculqué. Ce qui leur a été transmis les premières années de leur vie est particulièrement ancré en eux, puisque c'est la période où ils assimilent le mieux (Dupriez et Simons, 2002). D'ailleurs, ils ont beaucoup de difficultés à apprendre quelque chose qui ne cadre pas avec ce qui leur a été transmis (Dupriez et Simons, 2002).

Ainsi, nous pouvons comparer cet apprentissage inculqué aux individus comme des sortes de « programmes mentaux ». L'expression « programmation mentale » correspond à un terme plus couramment employé qui est la culture (Dupriez et Simons, 2002). Bien entendu, il faut nuancer. L'individu peut ne pas suivre totalement son « programme mental ». Il peut dévier ou carrément s'y opposer. Néanmoins, cette donnée permet de prévoir plus ou moins le comportement de l'individu. Ces « programmes mentaux » influencent jusqu'à la manière de communiquer des individus, tant dans la forme que dans le sens de leurs communications.

Nous pouvons définir la *culture* comme « (...) la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à une autre. » (Dupriez et Simons, 2002: p. 42) La culture a été acquise par l'environnement social. La culture n'est pas à confondre avec la nature humaine ou la personnalité bien qu'il soit encore difficile de délimiter clairement les frontières entre ces trois notions (Dupriez et Simons, 2002).

Chaque individu est plus ou moins imprégné par sa culture. Cela se manifeste aussi bien lorsqu'il donne son opinion, qu'il salue quelqu'un, que lorsqu'il dissimule ou non ses émotions... (Dupriez et Simons, 2002). Ce ne sont que quelques exemples mais toutes les actions conduites et toutes les réflexions menées par l'individu en sont influencées à des degrés divers.

L'acteur interne porte plus ou moins en lui sa culture d'origine. Cela s'observe dans sa manière de raisonner, de percevoir et d'agir dans sa vie et, pour ce qui nous intéresse, au sein de l'organisation.

2.5 Différences communicationnelles et culture⁴

Les influences culturelles se manifestent dans les manières de communiquer des acteurs. Ces phénomènes communicationnels agiront également dans le système organisation.

2.5.1 Différences communicationnelles liées à l'origine culturelle

La culture de l'acteur interne se manifeste continuellement dans ses agissements au sein de l'organisation. Lorsque l'acteur interne communique, la dimension culturelle joue de différentes manières et à différents degrés selon les individus.

⁴ Tous ces éléments ne seront pas réellement repris dans la suite du mémoire dans la mesure où ils ne sont pas directement liés à l'application de la Loi. Toutefois, nous considérons important de les souligner dans la mesure où ils entrent toujours en ligne de compte en contexte interculturel.

Awareness (sans date), répertorient ces différences communicationnelles liées aux origines culturelles des acteurs de l'organisation.

De manière explicite, les différences communicationnelles s'observent aux niveaux *verbal et non-verbal*. Au niveau de la *communication verbale*, outre la langue elle-même qui varie selon les cultures, l'emploi de certains mots et de certaines phrases n'a pas la même signification. Par exemple, en France, c'est mal vu de la part d'un employéE de tutoyer le directeur d'une organisation alors qu'au Québec la règle est plus souple et varie selon les organisations.

Au niveau du *non verbal*, beaucoup de communications ne sont pas perçues de la même manière. La communication non verbale comprend, entre autres, les expressions du visage, le gestuel, la distance personnelle, la notion de temps, les normes concernant le fait d'avoir l'air ou non assuré, etc. Ainsi, dans certaines cultures, il est bien vu que l'employéE semble assuré, cela donne confiance à l'employeur. Dans d'autres cultures, l'employeur prend cette attitude pour de l'arrogance et n'apprécie pas du tout ce type de comportement (Axner et du Praw, sans date). Pour donner un autre exemple, si un employéE asiatique ne manifeste pas avec un grand sourire son engouement pour suivre les consignes de son supérieur hiérarchique, cela ne signifie pas pour autant qu'il est réticent à les appliquer.

De manière implicite, il est observé qu'au niveau du *conflit*, de la *réalisation de tâches*, de la *prise de décisions*, du fait d'être *franc* sur ses émotions, du *type de connaissance*; des différences communicationnelles importantes, dues à la culture dont sont originaires les employéEs, peuvent surgir (Axner et du Praw, sans date).

Ainsi, certains employéEs vont se confronter au *conflit* avec leurs pairs alors que d'autres vont l'éviter au maximum. Aux Etats-Unis, lorsque deux employés sont en situation de conflit, ils sont encouragés à directement le résoudre par une rencontre face-à-face, tandis que dans beaucoup de pays de l'Est, le conflit est

réprimé au maximum. Dans ces pays, lorsque les employéEs n'ont pas d'autres choix que de faire face à un conflit, il est important que celui-ci ne donne pas lieu à des débordements. C'est pourquoi dans ce type de situation, la correspondance écrite est le moyen de communication privilégié (Axner et du Praw, sans date).

Pour *réaliser leurs tâches*, certains employéEs auront d'abord besoin d'instaurer des relations cordiales avec leurs pairs avant de les effectuer alors que d'autres non. Là aussi, tout est une question de culture. Par exemple, Marcelle E. du Praw et Marya Axner (sans date) observent que les Européens et les Américains se concentrent prioritairement sur leur tâche alors que les Asiatiques et les Hispaniques privilégient la relation humaine. Ainsi, lorsque l'employeur communique aux employéEs les mesures à mettre en place au sein de l'organisation, il doit être vigilant sur le fait que certains acteurs auront besoin d'abord de développer des relations humaines harmonieuses avec leurs pairs avant de pouvoir l'écouter de manière attentive.

La *prise de décisions* diffère beaucoup entre les cultures selon divers paramètres: rapport homme/femme (Dupriez et Simons, 2002), délégation des responsabilités, approche consensuelle ou majoritaire (Axner et du Praw, sans date). Ainsi, la place de la femme dans la culture dont est originaire l'acteur influence dans ses attitudes. Un homme dont la culture considère la femme comme inférieure, aura du mal dans ses rapports de travail avec une supérieure hiérarchique. Si dans telle culture, la femme ne prend pas de décision mais uniquement son mari, il est très probable qu'elle aura de la difficulté à faire preuve d'initiative dans son travail. De même, on verra qu'aux États-Unis, les décisions sont fréquemment déléguées (un supérieur assigne la responsabilité à un subordonné pour s'occuper de telle affaire particulière), alors que dans beaucoup de pays d'Europe du sud ou d'Amérique latine, les responsabilités sont rarement déléguées. Aux États-Unis, encore, la majorité suffit pour qu'une décision soit prise, tandis qu'au Japon on aura besoin du consensus de tous les participants (Axner et du Praw, sans date).

De même, lorsque l'employeur va demander à un employéE pourquoi il a agi de telle sorte, l'employéE, en fonction de sa culture, va être *franc* sur ce qu'il ressent ou seulement donner les raisons apparentes. Il va donc expliquer ou dissimuler les vrais motifs qui l'ont poussé à commettre telle action (Axner et du Praw, sans date).

Enfin, l'employéE résout un problème suivant *le type de connaissance* que sa culture lui a inculqué. Selon Marya Axner et Marcelle E. du Praw (sans date), les cultures européennes ont une approche basée sur des schémas cognitifs passant par le calcul, la mesure, alors que les cultures africaines ont une approche affective basée sur l'imagerie symbolique et le rythme.

En conclusion, les différences communicationnelles peuvent être d'ordre *explicite, implicite, verbal* et *non verbal*. D'un point de vue systémique, elles peuvent entraîner des *communications paradoxales* au sein du *système* organisation. En effet, l'acteur interne peut percevoir la communication d'autrui comme incohérente selon ses référents culturels. Des incompréhensions et des malentendus sont alors susceptibles d'*émerger*. Les acteurs communiquent entre eux mais ne se comprennent pas ou mal. Il y a des chances pour que ces difficultés communicationnelles entre les acteurs aient une incidence sur la fréquence et la durée de leurs communications. Nous représentons cette relation par des *boucles de causalités circulaires*. L'ensemble de ces boucles circulaires étant susceptible de former une certaine *logique* qui met à l'écart les acteurs trop différents culturellement.

2.5.2 Différences communicationnelles autres que l'origine culturelle

Ces différences communicationnelles sont à nuancer. Marcelle E. du Praw et Marya Axner (sans date) expliquent que le style de communication d'un individu ne peut pas seulement être attribué à son affiliation culturelle. En effet, dans un système qui est une organisation, les employéEs peuvent communiquer de manières différentes pour plusieurs raisons: à cause de compétences biculturelles,

de l'adaptation au courant de pensée majoritaire, de l'assimilation, de l'héritage culturel reçu, du fait de vivre à l'étranger... Ce n'est pas parce qu'on est originaire d'une culture donnée qu'on va réagir uniquement en fonction de cette culture.

Les personnes ne pourraient donc pas avoir l'affiliation culturelle ou l'héritage qu'elles « semblent » avoir. Donc cela semble nécessaire de bien différencier chaque cas. Néanmoins, la recherche a montré que le modèle culturel a une influence sur les individus (Axner et Du Praw, sans date).

Même si l'origine joue pour beaucoup, d'autres paramètres culturels peuvent influencer le mode de communication de l'acteur. L'ensemble de ces influences culturelles joue sur les phénomènes communicationnels au sein du système organisation.

2.6 Objet de recherche

Comme nous venons de le voir, l'organisation est un système au sein duquel de très nombreux phénomènes communicationnels se produisent. Cette recherche a pour seule ambition de décrire et d'étudier certains d'entre eux : ceux que nous pourrions dégager des obligations prévues par le législateur pour remédier à une discrimination que certaines catégories de personnes seraient susceptibles de subir dans une entreprise et avant leur embauche.

Plusieurs facteurs jouent sur ces phénomènes communicationnels. Les cultures dont sont originaires les acteurs font partie des paramètres dont il nous faudra tenir compte. Les recherches récentes montrent que, dans le cadre de l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, différents blocages communicationnels peuvent être repérés en milieu organisationnel. C'est ce qui justifie la recherche présente. Aussi, notre étude porte-t-elle une attention particulière sur les communications imposées spécifiquement aux organisations par cette Loi sur l'équité. Notre but est de comprendre la manière dont la Loi est

appliquée sur les points précis qui concernent la communication et d'essayer de comprendre ce qui pose éventuellement problème.

À cet effet, nous devons explorer de manière approfondie le système application de la Loi en milieu organisationnel et multiculturel afin de le définir et de le délimiter. Dans cette perspective, nous devons étudier de manière approfondie les différents phénomènes communicationnels qui découlent spécifiquement de l'application de la Loi en veillant à identifier les acteurs de l'organisation impliqués, à savoir l'employeur, le représentant des employéEs et les employéEs. Cela nous aidera à saisir la logique du système, les boucles de causalités circulaires, les émergences et les communications paradoxales.

Ainsi, nous pourrions décrire de manière précise:

- les phénomènes communicationnels lors des consultations entre les acteurs employeur et représentant des employéEs;
- les phénomènes communicationnels visant à informer les employéEs sur l'équité en matière d'emploi;
- les phénomènes communicationnels visant à sonder les employéEs.

La méthodologie choisie pour notre recherche sera présentée lors du prochain chapitre.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous développons la méthodologie qui nous a permis d'observer en milieu organisationnel l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi des minorités visibles pour les items qui concernent la communication. Pour ce faire, nous allons décrire la démarche utilisée pour obtenir les renseignements utiles concernant l'organisation où s'est déroulée la recherche, puis détailler notre manière de procéder au sein de celle-ci.

Notons que pour des raisons de confidentialité, nous ne nommerons pas le nom de l'organisation dans laquelle nous avons fait notre étude.

3.1. Stratégie de recherche

L'étude de cas est la stratégie de recherche que nous avons choisie afin de répondre à nos objectifs. Elle nous permettra de comprendre les dynamiques présentes entre chaque élément (spécificités de l'organisation, acteurs, contexte de l'application de la Loi, etc.). Les études de cas combinent des méthodes de collecte de données telles que des archives, des entrevues, des questionnaires et des observations. Dans ce type d'étude, les instruments de cueillette pourraient être qualitatifs, quantitatifs ou les deux (Eisenhardt, 1989: p. 534).

La raison principale motivant notre choix pour l'étude de cas réside dans notre volonté de comprendre la communication au sein d'une organisation appliquant la Loi sur l'équité en matière d'emploi pour les minorités visibles. Cette

manière de procéder est d'autant plus appropriée que notre cadre théorique se réfère à l'approche systémique de Mucchielli. De ce fait, notre recherche sera orientée de telle sorte que nous mettrons en évidence, comme nous le montrerons par la suite et parmi d'autres exemples, les causalités circulaires en jeu (troisième principe), ou des valeurs émergentes (cinquième principe (Mucchielli, 1999)), etc. Ainsi, le regard que nous portons sur notre recherche vise à mettre en avant les *dynamiques* existant entre *différents éléments*.

Pour cerner les relations entre les différents éléments clés de notre recherche, nous avons besoin d'utiliser plusieurs sources d'informations telles que l'entrevue avec différents acteurs (internes ou externes) liés à l'organisation, l'analyse du site Web de celle-ci, des documents internes fournis sur place, etc. Utiliser l'étude de cas nous offre cette possibilité car elle permet de combiner différentes méthodes pour collecter des données telles que *l'observation*, *l'entrevue*... Aussi, comme notre recherche vise à comprendre dans le détail de toutes leurs composantes le fonctionnement des communications entre l'employeur, le représentant des employéEs et les employéEs à propos de l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, le type de recherche ne peut être que d'ordre *qualitatif*. Ces aspects seront étayés aux points suivants.

3.2. Méthodes de recherche

Notre recherche visant à comprendre en profondeur, à l'aide d'une étude de cas, la communication au sein d'une organisation appliquant la Loi sur l'équité en matière d'emploi en ce qui a trait aux minorités visibles, nous privilégierons l'analyse qualitative de nos données.

Nous comprenons ce concept d'analyse qualitative comme suit:

(...) un exercice structuré de mise en relation logique de variables et, par voie de conséquence, de catégories de données. C'est le type d'exercice par lequel on tente de reproduire logiquement un schéma mental de l'évolution d'un phénomène ou d'une interrelation entre phénomènes, en essayant à vérifier (sic), par l'observation, le degré de correspondance entre cette construction de l'esprit et la situation réelle. (Mace et Pétry, 2000: p. 110)

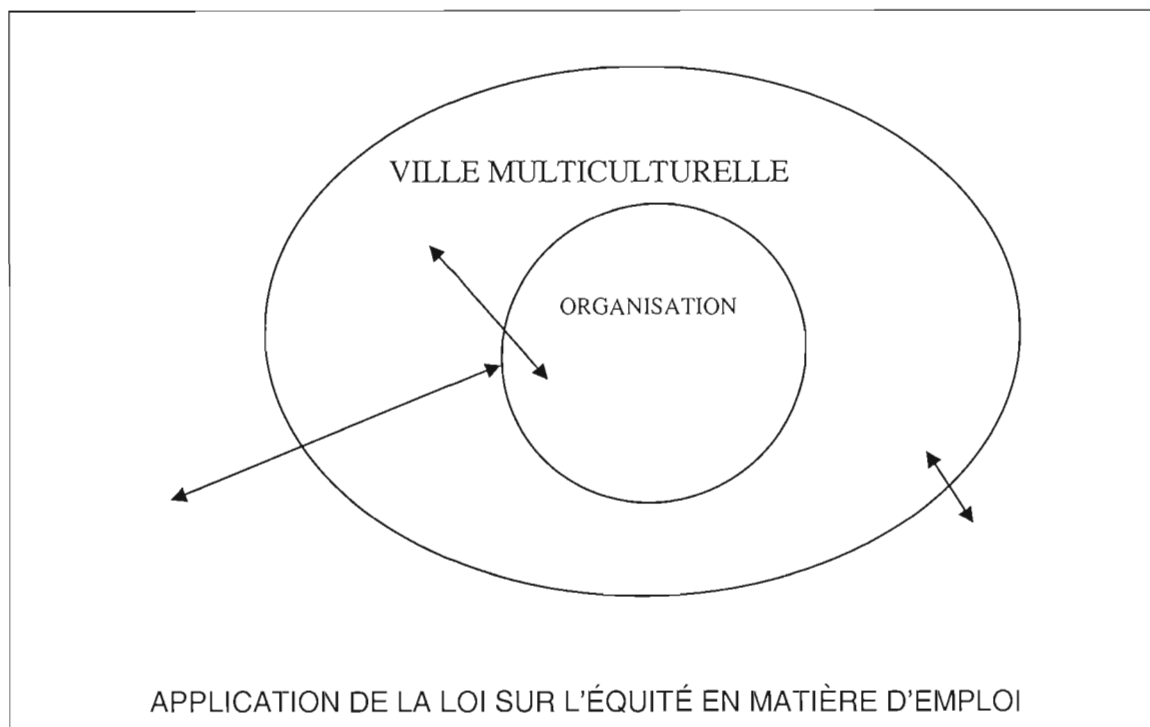
Pour les raisons suivantes, nous considérons cette technique appropriée dans le cadre de notre recherche. Dans la mesure où nous avons un regard systémique, nous cherchons à mettre en évidence des *interrelations* entre des *phénomènes* tels que des communications paradoxales et d'autres phénomènes décrits plus haut... Notre question de recherche étant de comprendre l'organisation selon un angle systémique, nous avons besoin d'*observer* de manière approfondie sa communication à l'aide du *schéma* synthétisant les *phénomènes* et les *relations* qui ressortent de notre cadre théorique.

3.3. Les critères requis pour le choix de l'organisation

En nous basant sur nos questions de recherche, nous avons identifié cinq critères pour orienter le choix de l'organisation qui a été l'objet de notre étude.

- L'organisation doit appliquer l'équité en matière d'emploi.
- L'organisation se doit d'être située dans une région métropolitaine car la concentration des minorités visibles y est très forte.
- L'organisation doit se repérer par son taux de minorités visibles particulièrement élevé.
- L'organisation est une entreprise de services car devant satisfaire une clientèle multiculturelle, elle sera plus encline à vouloir favoriser l'intégration de la diversité culturelle dans ce cas.
- L'organisation valorise de manière manifeste son ouverture à la diversité par une documentation spécifique, des slogans publicitaires, etc.

Schéma type du modèle systémique

**Figure 3.1**

Organisation, située dans une ville multiculturelle, qui applique la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

3.4. L'organisation

En regard de tous ces éléments, notre choix s'est porté sur une institution financière qui offre toute une gamme de services visant des particuliers, des PME et des grandes entreprises au niveau du marché national canadien. Sur le plan international, elle propose des services spécialisés, comme l'indique le rapport annuel de 2006. Cette entreprise de services financiers, dont nous ne donnerons pas le nom afin de préserver sa confidentialité, a connu plusieurs fusions et acquisitions depuis sa création au XIX^e siècle. Aujourd'hui, son siège social ainsi que près d'une centaine de ses succursales sont situées à Montréal. Sa taille est

très importante puisqu'elle emploie entre 11 000 et 12 000 personnes, seulement à Montréal.

Onze pour cent de ses employéEs sont des minorités visibles ce qui est bien supérieur à la disponibilité du marché à Montréal. Son chiffre d'affaires et le nombre élevé de ses employés oblige cette organisation à appliquer la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Elle a même créé un service spécial « diversité et équité » à cet effet en 2000.

Nous approfondirons l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi dans cette institution financière dans le prochain chapitre.

3.5. Cueillette des données

Nous expliquons dans ce qui suit quelles techniques de cueillette de données ont été utilisées au fil de notre investigation.

En premier lieu, nous avons pratiqué le dépouillement de différents types de documentations (ouvrages théoriques et documents spécifiques).

« (...) le chercheur consulte des documents desquels il extrait une information factuelle ou des opinions ou conclusions scientifiques qui lui serviront à appuyer son argumentation. » (Mace et Pétry, 2000: p. 90-91) Cette première étude de terrain nous a permis de connaître les différentes facettes communicationnelles de l'organisation appliquant la Loi sur l'équité en matière d'emploi en explorant la documentation (spécifique sur le sujet ou pas), rendant accessibles une foule d'informations (Internet, intranet, journal interne, rapport annuel, etc.).

Pour compléter cette collecte de données, nous avons fait une pré-enquête en interrogeant, lors d'une entrevue, la directrice du service diversité et équité en emploi. Le titre de celle-ci et les responsabilités qu'elle assume la désigne comme la spécialiste dans la matière qui nous intéresse, ce qui a motivé notre choix.

L'entrevue est « (...) un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui ne se trouvent nulle part ailleurs, auprès de personnes ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche. » (Mace et Pétry, 2000: p. 91) Afin d'obtenir une information pertinente pour notre recherche, cette entrevue qui a duré une heure ne s'est effectuée qu'après l'étude approfondie de la documentation de l'organisation. Cela nous a permis de poser les questions les plus appropriées à nos préoccupations. Certaines réponses que la directrice n'avait pas au moment de l'entrevue, nous ont été transmises par courriel.

Pour bien cerner ce qui se passe dans l'entreprise et compléter les dires de cette personne clé de l'organisation, nous avons appliqué la méthode de l'observation participante dans trois succursales de trois quartiers différents de Montréal (Côte-des-Neige, Ville-Marie et Westmount), afin d'observer leurs fonctionnements, de voir l'attitude des personnes au service de la clientèle en agissant comme si nous étions nous-même une cliente. Chacune de ces succursales est dotée d'une salle d'attente avec magazines et documentation diverse (dont le rapport social 2006 à la disposition de la clientèle). Nous avons passé un moment dans chacune des salles d'attente et dans les files permettant d'accéder aux guichets. Cette technique de l'observation participante « (...) a ceci de différent avec la plupart des autres méthodologies de recherche qu'elle fusionne, récolte et analyse des données. Cette synthèse se produit quand on prend des notes sur le terrain. » (Lofland *in* Selltiz, Wrightsman et Stuart Wellford, 1977: p. 267)

À la suite de cette observation, nous avons engagé la conversation avec certaines personnes au service de la clientèle (guichet ou accueil). Ainsi avons-nous pu recueillir sur le vif la perception d'employéEs quant aux pratiques en matière

d'équité et de diversité de l'entreprise dans laquelle ils ou elles travaillent. À peine sortis des succursales, nous nous sommes appliqués à noter très précisément nos observations dans un journal de bord. Cette manière de procéder a été choisie afin de ne pas perturber le fonctionnement des succursales par notre présence et à ne pas risquer de biaiser les réponses des employéEs à nos questions.

Pour mettre à l'aise nos interlocutrices et interlocuteurs, nous avons privilégié le ton de la conversation courante. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas utilisé de support papier pour poser nos questions ou noter leurs réponses. Dans ce contexte, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées avec six employéEs en tout (deux personnes par succursale dont une minorité visible), afin d'orienter la discussion tout en laissant les répondantEs libres de nous parler, ce qui a favorisé la révélation d'informations très utiles à notre recherche. De cette manière, nous avons pu être à l'écoute des réponses émises lors de l'entrevue et adapter notre conversation par la suite en posant les bonnes questions. Bien que, sur le terrain, nous nous soyons permis d'ajouter des questions que nous n'avions pas prévues, nous avons réfléchi au préalable aux sujets que nous souhaitions aborder. Cela a donné une série de questions qui devaient porter sur :

1. L'identification de l'employéE
 - a. Est-il/elle une minorité visible selon lui/elle ?
 - b. Si oui, de quelle origine ?
 - c. Depuis combien de temps travaille-t-il/elle dans la succursale ?
2. Désignation du représentant des employéEs
 - a. Quel est leur représentant ?
 - b. L'a-t-il/elle déjà rencontré ?
 - c. Si oui, dans quelles circonstances ?

3. Formations/activités sur la diversité/sur l'équité en matière d'emploi offertes par l'entreprise
 - a. A-t-il/elle reçu des formations ?
 - b. A-t-il/elle participé à des activités sur la diversité/équité en matière d'emploi ?
 - c. Si oui, lesquelles, combien de temps, combien de fois ?
4. Communication diversité/équité en matière d'emploi (site intranet, journal interne, site Web), sondage
 - a. A-t-il/elle eu de l'information sur l'équité ou sur la diversité ?
 - b. A-t-il/elle déjà été sondé?
 - c. Si oui, quel était l'objet du sondage ? À quelle fréquence ?

Ces quatre catégories de questions avaient été conçues afin de cerner le niveau d'information des employéEs relativement aux mesures prévues par la Loi pour l'équité en matière d'emploi. Conformément au vœu du législateur, elles/ils devraient avoir participé à différentes sortes d'activités (formations, rencontres, etc.) et connaître leur représentant. Des questions d'identification permettaient de préciser l'appartenance de ces personnes à la catégorie minorités visibles.

Nous ne cherchions pas quelque représentativité que ce soit dans les dires de nos répondants. En effet, rappelons que l'institution financière étudiée comprend plus de 11 000 employéEs sur une centaine de succursales pour la seule ville de Montréal. Nous avons seulement cherché à « prendre le pouls » de l'entreprise en sondant quelques employéEs diversifiés par leur situation de minorité visible ou pas, et par les quartiers (plus ou moins populaires) dans lesquels ils ou elles travaillent. Conformément à l'image extérieure que favorise l'entreprise dans ses campagnes publicitaires (photographies d'employéEs souriants de diverses origines ethniques visibles), nous n'avons eu aucun mal à trouver des personnes qui nous semblaient

concernées par notre étude. Les réponses obtenues ont révélé des éléments très intéressants et que nous n'avions pas prévu.

Par la suite, dans un mouvement circulaire propice dans notre cas au recueil des données pertinentes, cette nouvelle étape de la recherche nous a permis de poser de nouvelles questions, cette fois-ci, à la conseillère diversité et équité lors d'une seconde entrevue (la directrice diversité étant absente, la conseillère – seconde personne dans la hiérarchie du service diversité et équité en emploi - a pu nous donner sa propre vision des mêmes phénomènes que nous étudions). De nouveau et pour les mêmes raisons que précédemment, l'entrevue a été semi-dirigée avec la conseillère. Cette fois-ci, nous avons rédigé nos questions et avons enregistré l'entrevue avec son autorisation. Cette manière de procéder a été choisie afin de ne pas déformer les propos de la répondante. Les thèmes suivants ont été abordés:

1. Identification de la répondante
 - a. Quel est son titre?
 - b. Est-ce une minorité visible?
2. Des précisions sur l'organisation et les minorités visibles
 - a. En particulier, les données sur la représentativité des personnes appartenant à des minorités visibles aux différents niveaux hiérarchiques.
3. Consultations employeur/représentant des employéEs (en référence aux exigences de la Loi)
 - a. Qui représente les employéEs? Est-ce une minorité visible?
 - b. Est-ce-que je pourrais rencontrer le représentant des employéEs ?
 - c. Combien de fois par an se rencontrent l'employeur avec le représentant des employéEs?
 - d. Quelles sont les dates? Est-ce suffisant?

4. Actions mises en place visant à favoriser l'équité en matière d'emploi
 - a. Qu'a-t-il été mis en place de manière générale?
 - b. et en termes d'activités, de formation et de communication?
5. Sonder et questionner les employéEs
 - a. Des évaluations ont-elles été faites?
 - b. Si oui, quel était son objet? Quand? À quelle fréquence?
6. Lien avec la structure de l'organisation
 - a. Quelle est la différence entre service et comité équité en matière d'emploi?
 - b. Est-ce que la mise en place du service diversité et équité est liée à l'application de la Loi? Si ce n'est pas le cas, quelle en est l'origine?
 - c. Initiatives créées mais pas calquées avec la Loi? Est-ce en lien?
7. Aménagements face aux différences culturelles
 - a. Est-ce que des aménagements sont faits face aux différences culturelles ?

Ces questions étaient rédigées pour servir d'aide mémoire. En fonction des réponses obtenues, nous avons demandé plus de précisions sur tel ou tel aspect des sujets abordés.

À la suite de cette entrevue, il est apparu des besoins d'informations que nous avons cherchés à compléter avec deux acteurs externes à l'organisation:

- l'employée gouvernementale chargée de la vérification de l'application de la Loi,
- le syndicat des employéEs et, en son sein, l'ancien conseiller syndical de l'organisation.

Avec l'employée gouvernementale chargée de la vérification de l'application de la Loi, nous avons cherché à obtenir des précisions sur la manière d'évaluer la Loi par l'identification éventuelle des minorités visibles employéEs dans une organisation. Nous voulions savoir si elle faisait la distinction entre celles qui sont nées au pays (et qui ont reçu une éducation locale) ou pas (et qui ont été éduquées dans leur pays d'origine).

Quant au syndicat de l'entreprise et, en son sein, l'ancien conseiller syndical des employéEs auquel nous avons parlé, nous souhaitons être informée de la présence syndicale dans l'institution financière. En effet, nous voulions savoir si un syndicat existait dans l'organisation et s'il servait de représentant des employéEs.

3.6. Lieux et durées de la recherche de terrain

Pour notre recherche, nous avons effectué nos observations et nos entretiens dans des succursales situées à Montréal pour servir l'étude du fonctionnement d'une organisation localisée dans une ville multiculturelle. Cette étape s'est échelonnée sur une semaine.

Des entrevues ont été réalisées sur place, durant les heures et sur les lieux de travail, pour être au plus proche de la réalité. Afin d'avoir une idée globale sur la situation de cette organisation à Montréal, nous avons choisi des succursales situées dans des quartiers différents: le premier dans un quartier populaire et très multiculturel, le deuxième dans un quartier plus huppé et le troisième dans un quartier d'affaires. À chaque fois, nous avons cherché à recueillir les impressions d'un employéE appartenant à une minorité visible et d'un autre n'y appartenant pas. Ce choix a été fait sur la base de nos observations après avoir passé un long moment dans la succursale à observer l'attitude du personnel et à examiner la documentation proposée. Nous sommes restée entre deux à trois heures dans chaque succursale. Cela s'est passé en matinée, soit le moment de la journée où les

employéEs sont en activité mais disponibles pour écouter et répondre à nos questions.

Les entrevues avec la directrice et la conseillère diversité se sont déroulées au siège social, dans leur bureau après prise de rendez-vous. Elles ont duré une heure à chaque fois.

Pour les acteurs externes, les entretiens se sont fait par téléphone, sans que nous ayons besoin de nous déplacer dans la mesure où les personnes contactées ont pu directement répondre aux questions que nous leur avons posées. Elles durent vingt minutes à chaque fois.

3.7. Analyse des données

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre II, la théorie systémique des communications de Mucchielli propose six principes de lecture pour analyser tout phénomène de communication.

1. Le principe de système de relations servant de contexte de lecture de communications qui le composent et, en découlant.
2. Le principe de cadrage délimitant une totalité (ou système): un phénomène communicationnel n'est compréhensible que replacé dans un ensemble de communications qu'il convient de délimiter.
3. Le principe de causalité circulaire: chaque phénomène est pris dans un jeu complexe d'implications mutuelles d'actions et de rétroactions.
4. Le principe de logique de fonctionnement: un système de communications est régi par des règles que l'on peut expliciter. Ce système a, par ailleurs, une force propre de résistance aux modifications qui pourraient l'atteindre.

5. Le principe d'émergence: un système de communications est toujours le siège de phénomènes d'émergence.
6. Le principe du paradoxe: chaque phénomène communicationnel est à la fois autonome et contraint, organisé et organisateur, informant et informé, et il convient d'en tenir compte (Mucchielli, 1999: p. 16).

Ces principes vont nous guider pour analyser nos données. En effet, nous percevons l'organisation appliquant la Loi comme un système où plusieurs phénomènes communicationnels se produisent. C'est pourquoi nous avons exploré les différentes facettes de l'organisation par le biais de l'analyse documentaire, l'observation participante et par l'entrevue afin de repérer ces phénomènes communicationnels.

Nous cadrons le système organisation dans le système application de la Loi. Ainsi, nous nous intéressons spécifiquement à l'application de cette Loi dans l'organisation et à toutes les informations s'y rattachant par le biais de nos observations au sens large.

Les entrevues nous ont permis de décrire la logique de fonctionnement de l'organisation. C'est pourquoi ces entrevues ont eu lieu aussi bien avec des employéEs qu'avec des spécialistes du service diversité. Cela nous a permis d'avoir une vision réaliste de la logique de fonctionnement.

De plus, nos entrevues étaient ouvertes car nous avons conscience que des phénomènes d'émergences pouvaient avoir lieu. Cela a donné l'opportunité aux répondants de nous faire part de ces émergences.

informations fournies au sein de l'organisation, quand bien même celles-ci nous ont été offertes avec beaucoup de générosité et de disponibilité.

Cette étude de cas, dans la mesure où elle ne peut être qu'empirique, ne constitue qu'une première exploration du sujet, la plus complète possible, de cette organisation et de son application de la Loi. La présentation des données et leur analyse seront exposées au chapitre suivant.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous exposons les résultats obtenus lors de notre investigation de terrain. Cette présentation débute par l'analyse de la Loi sur l'équité en matière d'emploi et de ses aspects communicationnels qui nous ont servi pour établir les thèmes abordés lors de notre enquête. Afin de bien cerner l'organisation, nous prendrons soin de la décrire au préalable.

4.1 Application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi

Lorsque nous étudions de près le texte de la Loi sur l'équité, nous constatons que l'employeur a des obligations à respecter en terme de communication pour ne pas être dans l'illégalité envers ses employéEs minorités visibles. Ce sont ces points qui nous ont intéressés et que nous avons dégagé comme nous le verrons dans ce chapitre⁵.

⁵ Le texte de la Loi est reproduit p. 8.

4.1.1 L'employeur sonde et questionne les employéEs

L'employeur doit être capable de savoir combien parmi ses employéEs sont des minorités visibles, c'est-à-dire qu'il doit :

- effectuer une enquête auprès de ses employéEs;
- mettre régulièrement à jour le taux de représentation des minorités visibles afin d'évaluer leur niveau de représentation (Gouvernement du Canada, 2006);
- demander dans le questionnaire s'ils font partie des minorités visibles;
- s'assurer que les répondantEs connaissent la signification de ce terme;
- poser des questions relatives à l'équité en matière d'emploi (facultatif), (Gouvernement du Canada, 1995);
- déterminer par catégorie professionnelle la sous-représentation des employéEs faisant partie des minorités visibles;
- comparer ces chiffres à leur présence sur le marché de l'emploi correspondant (Gouvernement du Canada, 1995);
- identifier quelles politiques, quels systèmes et quelles pratiques d'emploi ont entraîné cette situation (en cas de sous-représentation) (Gouvernement du Canada, 2006).

4.1.2 L'employeur doit consulter les représentants des employéEs

Après avoir analysé la sous-représentation, l'employeur doit consulter les représentants des employéEs, c'est-à-dire il doit leur demander comment il pourrait :

- avoir leur appui pour réaliser l'équité en matière d'emploi dans l'organisation (Gouvernement du Canada, 1995).
- mettre en place le plan d'équité en matière d'emploi au niveau de la création, de l'application et de la révision. La Loi insiste sur le fait que la consultation ait lieu (Gouvernement du Canada, 1995).
- C'est-à-dire qu'il doit le soutenir aux différentes phases du plan d'équité en matière d'emploi:

Au niveau de la création

1. *des règles et pratiques positives à mettre en place à court terme au sujet de*
 - a. *l'embauche de minorités visibles,*
 - b. *la formation des minorités visibles,*
 - c. *la promotion des minorités visibles,*
 - d. *la rétention des minorités visibles*
 - e. *la prise des mesures d'adaptation raisonnables les concernant pour corriger la sous-représentation existante.*
2. *des objectifs quantitatifs à court terme d'embauche et de promotion des minorités visibles et des mesures permettant d'atteindre les objectifs fixés sont décrites. (en cas de sous-représentation),*
3. *des mesures à adopter à court terme permettant d'éliminer ce qui porte préjudice aux minorités visibles,*
4. *un calendrier récapitulatif à quel moment les mesures, les règles et les usages sont instaurés (Gouvernement du Canada, 1995).*

Au niveau de l'application

1. *mettre en place toutes les mesures raisonnables décrites ci-dessus;*
 - a. *vérifier régulièrement que les progrès raisonnables ont réellement lieu.*

Au niveau de la révision

1. *réviser le plan en fonction des éléments qui ressortent du suivi ou des changements qui s'opèrent dans l'organisation*

- a. *communiquer aux employéEs des questions relatives à l'équité en matière d'emploi* (Gouvernement du Canada, 1995).

4.1.3 L'employeur doit informer ses employéEs sur l'équité en matière d'emploi

Suite à ces consultations, l'employeur doit informer ses employéEs sur l'équité en matière d'emploi c'est-à-dire:

- expliquer que cela implique non seulement un même traitement pour tous les employéEs, mais aussi des mesures spécifiques;
- mentionner que cela nécessite des aménagements adaptés aux différences;
- exposer les mesures instaurées visant à atteindre l'équité en matière d'emploi, de même que les améliorations réalisées (Gouvernement du Canada, 1995).

Ces obligations édictées par la Loi au niveau de la communication ont constitué les thèmes qui ont guidé notre questionnement sur le terrain. Pour récapituler, les communications qui devraient avoir lieu entre les différents acteurs de l'organisation sont:

L'employeur:

- sonde, questionne et informe les *employéEs*,
- consulte le *représentant des employéEs*.

Nous nous sommes d'autant plus intéressée à ces points, que des recherches récentes ont décelé peu de consultations entre l'employeur et le représentant des employéEs et le manque d'information des employéEs relativement à la Loi sur l'équité en matière d'emploi (voir auteurs cités p. 14 et sq.).

4.2 Description de l'organisation

Pour bien saisir l'application de la Loi dans l'entreprise du domaine financier que nous avons choisie, nous devons en décrire le système organisationnel. Selon la conseillère, cette institution emploie près de 17 000 employéEs répartis dans de nombreuses succursales à travers tout le Canada. Pour la région de Montréal, elle compte une centaine de succursales qui comptabilisent plus de 6000 employéEs (*voir app. A*).

À ce jour, les minorités visibles sont bien représentées dans l'ensemble du personnel de l'entreprise et sont présentes à tous les échelons de la hiérarchie. Historiquement, pourtant, cette institution du domaine financier « (...) **était reconnue pour être une entreprise plutôt québécoise francophone de souche peu axée sur l'immigration.** (...) La conseillère pointe à ce sujet le fait que la Loi sur l'équité en matière d'emploi a permis une prise de conscience du peu d'immigrantEs au sein du personnel. « (...) **La Loi sur l'équité en matière d'emploi l'a mis en lumière en demandant de fournir des données sur la représentation des employéEs (...)** » Et donc cette Loi « (...) **a été comme le coup d'envoi (...)** » pour l'organisation au niveau des actions à mener face aux immigrantEs (*voir app. A*). Ainsi, en juin 2007, les minorités visibles représentaient le taux appréciable de 10,8% des employéEs de l'organisation soit au niveau:

- de la Direction: 2,6%,
- des Cadres Seniors: 6,5%,
- des Cadres intermédiaires: 11%,
- des Auxiliaires: 11,8%.

La conseillère nous informe que la répartition des minorités visibles dans l'institution financière dépend de la localisation de la succursale où ils sont employéEs. Ainsi, si une succursale est située dans une région très multiculturelle, la succursale emploiera plus de minorités visibles que dans une zone où la

population est plus homogène. Au-delà de cette règle générale, l'entreprise ne dispose pas de données statistiques précises sur la répartition géographique des employéEs en fonction de leurs catégories (cartes ou organigrammes) (*voir app. A*).

Un seul organigramme est disponible dans l'entreprise, celui de la haute direction, que nous ne présentons pas pour respecter l'anonymat de l'organisation. La vice-présidente des ressources humaines y figure. Le service diversité et équité en emploi, auquel appartient la conseillère qui nous a informée, n'y est pas mentionné spécifiquement.

Sur le site Web de l'entreprise, dans la section de *Présentation des instances organisationnelles*, nous constatons que le service diversité et équité en emploi n'apparaît pas. L'expression « service diversité et équité en emploi » est pourtant présente sur la première page du site, dans la section à *propos de nous*, mais sans indication de lien avec d'autres instances organisationnelles. Afin de localiser ce service dans l'organisation, nous questionnons la conseillère qui nous explique que ce service fait partie du département ressources humaines (*voir app. A*).

Lorsque nous analysons le site Web de l'organisation, nous observons la présence d'un « *comité* diversité et équité en emploi » créé en 1998 (*voir app. B.3.6*). Étant donné le titre évocateur, nous demandons plus d'informations à la conseillère sur ce comité. Elle nous indique que ce comité est coordonné par le service diversité et équité en emploi, qu'il est composé de divers employéEs et gestionnaires choisis en fonction de la tâche à accomplir et qu'il fonctionne de manière ponctuelle, principalement pour préparer la semaine de la diversité (*voir app. A*).

4.3 Application de la Loi par l'organisation

Une fois l'organisation décrite dans les aspects qui nous intéressent, nous observons comment elle applique la Loi en regard des communications qui doivent avoir lieu entre les acteurs principaux mentionnés par la Loi, à savoir l'employeur, le représentant des employéEs et les employéEs. Nous prenons comme repères les points décrits précédemment (voir 4.1) au niveau des exigences de la Loi.

4.3.1 Consultation représentant des employéEs/employeur

Lorsque dans les succursales dans lesquelles nous avons enquêté, nous questionnons les employéEs sur le nom de leur représentant, les réponses sont diverses. Pour certains, ils n'en ont pas, pour d'autres c'est l'ombudsman et pour d'autres encore, c'est la directrice de la succursale. Pour l'ensemble des six répondantEs, le rôle du représentant des employéEs se réduit à *la personne à contacter en cas de problème*.

Lorsque nous posons la même question à la conseillère, nous nous rendons compte que l'organisation n'a pas clairement défini un représentant des employéEs en regard de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Les propos qui suivent étayent ce constat.

Tout d'abord, elle désigne l'ombudsman comme: « (...) **une personne à laquelle les employéEs peuvent se référer en cas de problème.** » En fait, l'ombudsman est un service qui se compose de trois personnes. Celles-ci ont la caractéristique d'être des minorités audibles (accent non québécois) mais non visibles. Les employéEs peuvent communiquer avec ce service par téléphone ou par courriel. Le numéro de téléphone du service ombudsman, donné à tous les nouveaux employéEs, est répété fréquemment (voir app. A).

Lorsque nous demandons à la conseillère si l'ombudsman représente les employéEs au moment de la consultation employeur/représentant des employéEs (selon les exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi), elle répond qu'aucun représentant spécifique n'existe pour ce type de rencontre (*voir app. A*).

Elle justifie cette absence de représentant en expliquant que les gens reconnaissent rarement qu'ils font face à un problème de racisme « (...) **c'est toujours beaucoup plus complexe que ça. Bon, c'est lié à la performance. Bon il y a une partie de racisme mais les gens ne l'identifient pas nécessairement comme ça.** » C'est donc le service diversité qui va déceler la cause culturelle du problème (*voir app. A*).

La conseillère explique comment les gestionnaires, les employéEs des relations de travail, les employéEs de l'ombudsman et les autres employéEs font appel à elle et à ses collègues du service diversité pour clarifier un problème et éventuellement l'identifier comme ayant une cause culturelle:

- *Les gestionnaires* la contactent (elle et ses collègues) et expliquent qu'ils font face à un problème qu'ils ont du mal à résoudre.
- *Les employéEs des relations de travail* observent un problème dans une unité et lui demandent de se rendre sur place pour régler le problème.
- *Les employéEs de l'ombudsman* l'appellent en relatant avoir reçu plusieurs appels d'un même secteur relevant le même type de problème.
- *Les employéEs* partagent avec elle leur problème (*voir app. A*).

En tout, la conseillère traite une trentaine de problèmes liés à des incompréhensions d'ordre culturel par an. Elle commente que les employéEs ont plus de facilités à demander du soutien pour des problèmes d'ordre physique (handicaps) que culturel (*voir app. A*).

Pour cerner qui tient le rôle de représentant des employéEs, nous demandons qui véritablement consulte l'employeur en regard de l'application de la

Loi. À cette question, la conseillère répond que c'est la première vice présidente des ressources humaines car elle: « (...) **a la responsabilité, aux yeux du comité de direction, des objectifs liés à la Loi sur l'équité en matière d'emploi.** » De ce fait, c'est elle qui rencontre annuellement le président et chef de la direction et qui présente les résultats annuels ainsi que les stratégies et les actions que le service diversité a posées durant l'année en termes d'équité et de diversité (*voir app. A*).

En outre, elle indique que mensuellement « (...) **tous les directeurs des différents secteurs des ressources humaines se rencontrent avec la première vice-présidente ressources humaines (...)** » pour faire le point et mettre en place des actions (*voir app. A*). Lors de ces rencontres, le service diversité et équité peut faire part de ses projets en matière de diversité et d'équité. Elle commente que ce dont le service diversité et équité discute souvent avec la personne vice-présidente des ressources humaines concerne les *stratégies* telles que les formations à mettre en place (*voir app. A*).

Pour *définir le plan d'équité avec les objectifs à réaliser, les moyens pour y arriver*, la conseillère nous indique que c'est l'auditeur de la Commission Des Droits de la Personne chargé de la vérification qui a aidé les employéEs du service diversité à monter le plan (*voir app. A*). Nous demandons si l'employeur était présent lors de l'élaboration du plan par l'auditeur, elle répond affirmativement se considérant comme employeur dans ce cas. À notre demande de clarification du terme d'employeur, elle précise que l'employeur (le directeur général), est venu à la fin pour sanctionner et approuver le plan après avoir été présenté par la direction des ressources humaines (*voir app. A*).

Quant à *l'évaluation des progrès raisonnables*, elle explique que c'est le service diversité qui s'en occupe en gérant « (...) **la base de données de toutes les personnes qui sont auto identifiées dans l'institution financière, appartenant à tel ou tel groupe.** » (*voir app. A*).

Nous nous rendons compte que les consultations employeur/représentant des employéEs ne peuvent avoir lieu dans le sens strict du terme du fait que l'organisation ne reconnaît pas telle personne comme employeur et telle autre personne comme représentant des employéEs. Il semblerait que ces deux expressions prennent des acceptions variables selon les circonstances.

Etonnée de l'absence de représentant des employéEs, nous cherchons à savoir si un syndicat existe et en tient lieu. La question est posée après l'entrevue à la conseillère qui n'y répond pas, invoquant qu'elle n'a plus de temps à nous consacrer. À cette même question, les employéEs des succursales indiquent qu'ils ne connaissent pas de syndicat dans l'entreprise et qu'ils ne se savent pas représentés, sinon par l'ombudsman en cas de problème. Nous avons la chance de trouver dès notre premier appel à une liste de syndicats, celui qui représentait les employéEs de l'organisation qui nous intéresse. En effet, la secrétaire de la Confédération des Syndicats Nationaux nous informe que l'institution financière n'est plus syndiquée chez eux depuis deux ans. Elle nous met en contact avec l'ancien conseiller du syndicat de cette institution financière. Celui-ci nous indique que le syndicat représentait le département Recouvrement de l'organisation, soit seulement 40 à 50 employéEs. Il déclare aussi que l'employeur a voulu: « (...) **se débarrasser du syndicat (...)** »:

- en isolant les leaders syndicaux des autres employéEs et en les plaçant près des cadres afin d'être surveillés,
- en employant des personnes qui: « (...) **ne voyaient pas la pertinence d'avoir un syndicat** », en posant des questions lors de l'entrevue d'embauche qui permettrait de déceler ceux ou celles qui n'auraient pas un « (...) **profil syndical** ».

C'est ainsi que la majorité des employéEs n'était pas syndiquée. De par son nombre, ces employéEs ont déposé une requête pour mettre fin à la présence du syndicat, demande qui a été acceptée.

L'ancien conseiller du syndicat explique que cela s'est produit durant une période de négociations visant le renouvellement de la convention collective. Il

précise que l'employeur ne souhaitait pas négocier, c'est pour cela qu'il tenait tant à mettre fin au syndicat.

4.3.2 Communication employeur/employéEs

Maintenant que nous avons clarifié ce que, dans l'entreprise, on nomme consultation employeur/représentant des employéEs, nous nous intéressons aux communications employeur/employéEs exigées par la Loi : le fait de sonder les employéEs et de leur communiquer l'équité.

Sonder les employéEs

L'ensemble des répondantEs des succursales indique avoir été sondé une seule fois. Cela a consisté à remplir un questionnaire d'auto-identification au moment de l'entrée en fonction. Parmi les employéEs interrogés, seule celle qui travaille depuis 35 ans dans l'organisation n'est pas parvenue à se souvenir quand elle a rempli ce questionnaire.

Fort de ces réponses, nous questionnons la conseillère pour savoir comment sont évalués les progrès face aux actions menées en regard des minorités visibles. Elle explique que pour le suivi, elle se fie au taux d'embauche et de rétention des minorités visibles de l'institution. Lorsque la représentation des employéEs minorité visible de l'entreprise semble insuffisante, comparée au taux moyen de leur représentation générale à Montréal, elle reproduit les pratiques menées par d'autres organisations appliquant la Loi qui lui semblent intéressantes pour l'organisation dans laquelle elle travaille (*voir app. A*).

Quant aux chiffres, sachant que tous les employéEs remplissent un questionnaire d'auto-identification lors de leur arrivée dans l'entreprise, ceux qui font partie des groupes visés par la Loi, ainsi que les cadres et une proportion des

auxiliaires, ont une entrevue de départ afin de savoir la raison pour laquelle ils quittent l'entreprise. Les minorités visibles sont donc sondées lors de leur arrivée et lors de leur départ, de même que certaines autres catégories de personnes (femmes, handicapés, autochtones, cadres, une proportion des auxiliaires) (*voir app. A*). En revanche, tous les autres ne sont sondés qu'à l'arrivée. Elle commente que le service diversité suit ces données de très près car elles « (...) **permettent d'adresser les problématiques identifiées dans le cadre de la Loi et de les ajuster.** » (*voir app. A*).

Elle explique également qu'une enquête corporative a lieu tous les deux ans qui sonde les employés sur leur perception de l'organisation. Cela inclut quelques questions sur leur perception de la gestion de la diversité à l'interne. La conseillère refuse de nous communiquer les informations relatives à l'enquête corporative car elles sont confidentielles (*voir app. A*). Le site Web de l'organisation indique que lors de l'enquête corporative de 2005, 85% des employés ont participé, soit 5% de plus qu'en 2003. L'ensemble des employés interrogés dans les succursales ne fait pas allusion à cette enquête (*voir app B.1.3*).

Communiquer sur l'Équité en matière d'emploi

1. Au niveau de l'embauche

C'est la responsable du recrutement spécialisée en diversité qui se charge d'appliquer la Loi sur l'équité en matière d'emploi en terme de recrutement. La conseillère diversité nous explique que son travail consiste à « (...) **développer des liens avec des organismes d'intégration en emploi pour les nouveaux arrivants.** » Pour ce faire, elle donne entre autres des conférences en automne et en hiver au sein même de ces organismes durant lesquelles elle va expliquer « (...) **comment se présenter à une entrevue, quel comportement adopter, quel style de compétence sont recherchées, comment rédiger un *Curriculum Vitae*(...)** » (*voir app. A*).

Le rapport annuel de 2006 de l'institution ne précise pas que ce recrutement est fait par rapport à l'équité en emploi pour les minorités visibles, mais de manière générale, pour l'obtention d'une main d'œuvre compétente et diversifiée (*voir B.2.1*). Il est même indiqué que les membres du service recrutement se rendent aux journées carrières dans les universités. Cela signifie donc que les rencontres ont aussi lieu avec des personnes qui ont eu une éducation québécoise. Les différences culturelles seront sans doute moins grandes dans ces cas.

2. Au niveau des activités de sensibilisation et de formation

Selon l'ensemble de nos répondants, ils n'ont pas reçu de formation sur l'équité en emploi et, de manière générale, sur l'interculturel. Une employée commente cette absence de formations interculturelle par un « **Non. Puisque c'est multiculturel!** » voulant dire qu'aucune formation n'est nécessaire lorsqu'on travaille dans un environnement multiculturel.

Tous évoquent néanmoins la *semaine de la diversité* qui a lieu au mois de juin. L'ensemble des répondants explique que durant cette semaine, ont lieu des dîners où chacun amène un plat typique de sa culture. Un répondant québécois commente « **Moi, j'avais amené de la Pizza!** » Deux répondantes de la succursale du quartier d'affaires expliquent que la *semaine de la diversité* se compose aussi d'activités. Sont évoqués un mariage marocain, une présentation des drapeaux des pays d'origine des employéEs, des conférences facultatives, des quiz questionnant l'origine géographique et culturelle des collègues de travail.

Une autre répondante, agacée, lève les yeux au ciel lorsque nous évoquons la *semaine de la diversité*. Selon cette jeune femme, minorité visible née au Québec mais originaire d'Amérique latine et parlant avec l'accent québécois, « **Dans la génération actuelle, on ne fait plus attention à la différence.** » D'ailleurs, « **elle ne porte pas attention à tout ce qui est dit sur la diversité.** » Et selon elle, la *semaine de la diversité* n'apporte aucun changement.

La conseillère explique que de nombreuses communications ont lieu à l'occasion de la *semaine de la diversité* (voir app. A). Déjà, certaines communications annoncent les activités qui vont se produire durant cette semaine. De plus « **Le gestionnaire doit faire une activité avec leur équipe pour parler de la diversité.** » C'est à ce moment-là que « (...) **le gestionnaire a la responsabilité de parler des politiques de l'institution financière en matière de diversité. Si les employéEs ont des questions sur les sujets, ils sont invités à les poser.** » (voir app. A). Puis, elle nuance en expliquant « (...) **que le but premier de ces activités-là, c'est de faire des activités de rapprochement des équipes, ce n'est pas de communiquer des politiques.** » En fait « **Les politiques sont communiquées dans les pochettes qui sont distribuées aux employéEs lors des activités etc.** » (voir app. A).

Sinon, la conseillère mentionne que des *activités de sensibilisation* sont organisées qui visent beaucoup plus les personnes handicapéEs que les minorités visibles. Concernant ces dernières, elle donne comme exemple un film traitant du racisme qui a été projeté l'année dernière au siège social. À la suite de cette projection, un policier de la ville de Montréal: « (...) **est venu parler des relations interculturelles dans la communauté.** » (voir app. A).

Par ailleurs, elle indique que des *formations* sont données aux *nouveaux gestionnaires* de l'organisation. Pour le moment, cela correspond à 2000 gestionnaires qui ont eu droit à une formation en gestion de la diversité (voir app. A). Elle commente que ce sont « (...) **des formations quand même substantielles, compte tenu des différents cours de gestion que les gestionnaires ont.** » (voir app. A). Cette formation pour les gestionnaires a démarré, il y a quelques années. Sa fréquence varie selon le secteur d'activités. Le groupe de formation se compose de 12 à 15 personnes et 25 formations sont données dans l'année. La conseillère ajoute que son service serait en train de mettre au point une formation du même type pour la totalité des employéEs (voir app. A).

Elle explique que la formation comprend deux parties:

- la première partie présente:

- l'importance de gérer la diversité dans l'organisation;
- les différentes politiques internes de l'organisation portant sur la diversité;
- les stratégies de l'entreprise *versus* celles des entreprises concurrentes en matière de diversité;
- les cas récurrents portant sur la diversité: gestion de la diversité, accommodement raisonnable, politique d'accommodement.

- la deuxième partie traite:

- du préjugé, en le définissant, le repérant et en minimisant son impact;
- à l'aide d'une vidéo, de la gestion de la diversité à travers les différentes étapes du cycle de vie d'un employé, c'est-à-dire embauche, promotion, mobilisation, rétention etc (*voir app. A*).

De cette façon, grâce aux formations qui sont données aux gestionnaires, beaucoup d'informations sont transmises. Les gestionnaires responsables de gérer la diversité dans leur secteur peuvent être conseillés par le service diversité et équité en matière d'emploi pour des problématiques telles que l'accommodement raisonnable (*voir app. A*).

Quant à la relation gestionnaire/employéE:

- « (...) **Le gestionnaire n'a pas un cours à donner aux employéEs mais doit assurer une gestion saine de la diversité grâce à la formation qu'il a reçue.** » (*voir le point précédent*)
- « (...) **Si un employéE a une demande à faire, il doit se référer toujours à son gestionnaire, car c'est lui qui a la responsabilité de le guider.** » La conseillère commente que c'est pour cette raison que la formation est donnée en priorité aux gestionnaires. Elle ajoute que le gestionnaire peut avoir entre 3 et 50 employéEs sous lui, 10 en moyenne (*voir app. A*).

La conseillère diversité nous explique qu'une *activité d'intégration*, qui dure de ½ journée à 3 jours en fonction du secteur d'activités et du type d'emploi (temps partiel à temps plein), présente les politiques internes de l'organisation telles que la politique d'accommodement raisonnable (au niveau du congé religieux, de la limitation physique...) ainsi que le fonctionnement de l'entreprise. Dans ce cadre, sont précisés les endroits où les employéEs peuvent se référer, de même que les informations qu'ils/elles peuvent obtenir sur l'intranet (*voir app. A*).

3. Au niveau des outils de communication

Selon l'ensemble des employéEs interrogés, ils n'ont pas reçu de communication (intranet; communiqué interne; journaux internes...) sur l'équité en emploi et, de manière générale, sur l'interculturel. Un répondant commente au sujet de l'absence de communications sur la diversité: « **Ben non, ça se voit!** » en parlant de la diversité culturelle présente dans la succursale.

La conseillère diversité nous explique que le service diversité va préparer les communications en se faisant aider, si nécessaire, par les spécialistes de la communication interne (*voir app. A*). Aussi, comme c'est une grande organisation, elle dispose de moyens communicationnels internes importants. Le service diversité utilise les journaux internes pour faire paraître des articles sur la gestion de la diversité et le site intranet pour afficher une section diversité: « (...) **Par exemple, sur le site intranet, il y a la politique d'accommodements raisonnables: la façon dont il faut procéder.** » (*voir app. A*).

4.4 Minorités visibles et réglementation: concepts difficiles à communiquer

Lors de cette collecte de données, nous observons que les communications de l'institution financière sont plus axées sur la diversité culturelle que sur l'équité en matière d'emploi et, *a fortiori* sur les minorités visibles. D'ailleurs dans le rapport annuel de 2006 qui fait 130 pages, l'expression minorité visible et équité n'apparaît

pas alors que le terme diversité apparaît six fois. Nous avons relevé des commentaires intéressants à ce sujet.

4.4.1 Minorités visibles: une expression centrale dans la Loi mais portant à confusion et pouvant être mal perçue

- Dans une succursale, deux répondantEs considèrent que l'adjointe de la succursale est une minorité visible car elle est Italienne.
- Deux répondantes qui sont des minorités visibles se considèrent en partie d'origine québécoise car elles sont nées au Québec. D'ailleurs elles communiquent en français et ont l'accent québécois. L'une d'elles qui est d'origine québécoise et cambodgienne sait parler uniquement le français. Quant à l'autre qui est d'origine québécoise et d'Amérique Centrale, elle déteste cette expression de minorité visible en expliquant « **Je ne me considère pas comme une minorité visible mais comme une ethnie différente de l'ethnie au sein de laquelle je vis.** » Elle justifie même ces propos: « **Au Canada, l'espagnol est la troisième langue parlée et dans le monde trois millions d'hispanophones existent donc je ne pense pas être une minorité visible.** » Aussi, dans sa génération qui est celle des années 80: « (...) **on ne fait plus attention à la différence.** » Elle ajoute que lorsqu': « (...) **elle rentre dans son pays, elle ne se sent pas dans sa culture** » et considère que: « (...) **le racisme, ce n'est pas entre les québécois et les autres cultures mais plus entre toutes les ethnies.** »
- Une employée gouvernementale chargée de la vérification de l'application de la Loi nous apprend qu'aucune distinction n'est faite par le vérificateur de l'application de la Loi entre les minorités visibles qui sont nées au Québec et qui viennent d'arriver.
- Une répondante québécoise d'origine qui travaille dans l'organisation depuis 35 ans, considère que le terme minorité visible correspond à: « (...) **ceux qui ont un problème quelconque comme les handicapés et toutes les**

ethnies. » Selon elle, les minorités visibles sont présentes à tous les échelons de l'organisation et on ne les remarque plus. De plus, elle estime que: « (...) **dans bien des succursales, maintenant ce sont les Québécois qui sont des minorités visibles !** »

4.4.2 La Loi sur l'équité en matière d'emploi: concept à consonance négative

La conseillère diversité explique que:

- « **Quand les gens voient que la diversité c'est pas juste une question d'*obligation légale* - tu sais parce que ça a vraiment une connotation négative *obligation légale*...**
- **Quand ils comprennent également aussi ce qu'on démystifie, un aspect important qui me différencie d'autres entreprises, c'est qu'on n'a pas pris la voie de la discrimination positive. C'est-à-dire qu'on n'a pas d'obligations d'engager tel nombre de femmes par année, tel nombre de minorités visibles.**
- **C'est obligatoire. On engage toujours le meilleur, mais on s'assure que dans notre bassin de recrutement on a des membres de tous les groupes, puis on s'assure de faire un processus d'embauche qui soit équitable. Donc ça, ça change beaucoup la perception qu'ont les gens à l'interne à propos de la diversité (...)**
- **Un des sujets, lors des formations, qu'on aborde: c'est la part de la gestion de la diversité à l'interne pour le développement de marchés, puisque c'est d'avoir des employéEs des différentes cultures. Ça aide à répondre aux besoins actuels des clients diversifiés aussi. L'avantage, pour nous, de vendre la diversité, c'est aux gens à l'interne. C'est une *institution financière*: sa clientèle c'est la population ; c'est vraiment l'ensemble de la population qui est un marché potentiel. Donc, si la**

population se diversifie, on doit se diversifier pour répondre aux besoins différents des membres de notre communauté. » (voir app. A).

4.5 Conclusion de la présentation des résultats

Cette synthèse des données obtenues sur le terrain, tant par le dépouillement de la documentation que par l'observation participante et les différents entretiens que nous avons réalisés (plusieurs membres du personnel de l'entreprise, syndicat et agent du gouvernement), guidées par les éléments communicationnels contenus dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi, va nous permettre dans la suite de notre travail une analyse systémique des différents phénomènes communicationnels qui intéressent cette Loi. Nous discuterons dans la prochaine section des résultats de la recherche présentée dans ce chapitre.

CHAPITRE V

INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

5.1. Analyse des données

L'objectif de notre recherche est d'explorer en profondeur les phénomènes communicationnels relatifs à l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi au sein du système qu'est l'institution financière choisie. C'est sans idées préconçues que nous nous sommes rendue sur le terrain où nous avons recueilli tout ce qui pouvait concerner notre sujet. Certains problèmes de communication sont apparus, que nous avons analysé et pour lesquels nous tentons d'émettre des pistes de solution. Pour ce faire, nous nous sommes basée sur des études relevant les mêmes types de faiblesses communicationnelles dans d'autres organisations que celle étudiée ici, et que nous avons déjà présentées dans notre problématique.

5.1.1. Analyse des blocages communicationnels dans le système institution financière

Avant de passer à l'analyse spécifique de nos résultats, notons que des études préalables (examinées dans le chapitre I) avaient montré des faiblesses à plusieurs niveaux de la communication:

- 1) trop peu ou pas de consultations employeur/représentant des employéEs,
- 2) mauvaise communication des directives de la Loi sur l'équité en matière d'emploi aux employéEs,
- 3) aucune prévention ou gestion des problématiques d'ordre culturel,
- 4) manque de connaissance des employéEs du programme d'équité à l'emploi.

Comme nous le verrons plus loin, ce sont les mêmes catégories de problèmes de communication que nous avons pu repérer au sein de l'organisation étudiée.

En outre, cette grande entreprise du domaine financier possède la spécificité d'avoir en son sein un service intitulé « service diversité et équité », dans lequel travaillent trois employéEs à temps plein (une directrice et deux conseillères). Conformément aux propos de la conseillère diversité et équité, cette particularité remonte à un constat, fait au début des années 90, du peu de représentativité des minorités visibles au sein de l'entreprise. La conseillère nous a déclaré ce qui suit: **« (L'organisation X) était reconnue pour être une entreprise plutôt québécoise francophone de souche, peu axée sur l'immigration. (...) La Loi sur l'équité en matière d'emploi l'a mis en lumière en demandant de fournir des données sur la représentation des employéEs (...) »** Cette Loi « (...) a été comme le coup d'envoi (...) » des actions à mener face aux immigrantEs (création du service diversité et équité et actions dont nous reparlerons plus loin) (*voir app. A*). Ainsi, une quinzaine d'années plus tard, en juin 2007, l'organisation pouvait s'enorgueillir d'avoir atteint un taux appréciable de 10,8% de minorités visibles dans l'ensemble des employéEs. Peut-être ce taux élevé, masque-t-il toutefois des lacunes d'ordre qualitatives qui pourraient être établies au détriment des minorités visibles concernant leur intégration et leur maintien dans l'entreprise ?

5.2. Lecture et application de la Loi par l'entreprise étudiée

Nous présentons dans ce qui suit l'analyse détaillée de nos données, accompagnée de pistes d'explication et de suggestions issues de notre étude de cas. Celles-ci demanderaient à être validées par une nouvelle étude plus complète, s'intéressant de manière systématique aux quatre types de problèmes communicationnels que nous avons mis en lumière : les difficultés de perception de la Loi par l'entreprise, l'adaptation qu'elle en fait avec les actions accomplies et les acteurs désignés pour les mener.

5.2.1. Difficulté de perception des éléments de la Loi

Certains éléments clés du système d'application de la Loi se trouvent être mal perçus, mal compris voire refusés par les acteurs du système organisation.

Discrimination positive

La Loi sur l'équité en matière d'emploi prône la discrimination positive en faveur des minorités visibles. En effet, une des obligations de l'employeur consiste à mettre en place des règles et pratiques positives à court terme au niveau de l'embauche des personnes de cette catégorie, de leur formation, de leur promotion et de leur rétention dans l'entreprise (Gouvernement du Canada, 1995).

Dans l'organisation que nous avons étudiée, nous avons pu constater une certaine opposition au principe de la discrimination positive. L'actrice interne - conseillère du service diversité – nous a clairement déclaré: « (...) **on n'a pas pris la voie de la discrimination positive: c'est-à-dire qu'on n'a pas d'obligations d'engager tel nombre de femmes par année, tel nombre de minorités visibles, c'est pas obligatoire.** » Cette informatrice ajoute, pour argumenter sa position, que les employéEs n'apprécient pas du tout ce genre de pratique qu'ils perçoivent négativement (*voir app. A*). Dans le même temps, toutefois, elle suit de très près la représentation des minorités visibles d'un point de vue numérique dans l'organisation qui la concerne en s'assurant qu'ils ont un taux de représentation suffisamment élevé par rapport au taux moyen de leur employabilité sur la ville de Montréal. Ce chiffre, qui figure dans le rapport annuel envoyé par le service diversité à la Commission Canadienne Des Droits de la Personne (CCDP) est contrôlé par des agents de cette Commission. Ce point sera étayé par la suite (*voir 5.2.2*).

Minorités visibles

Comme nous l'avons vu, d'autres groupes que les minorités visibles sont visés par la Loi (les femmes, les handicapés et les autochtones). Pour toutes ces catégories, le texte de Loi stipule que des traitements spécifiques doivent être accordés à ces groupes du fait de leurs différences. Le groupe des minorités visibles défini par la Loi désigne des personnes qui n'ont pas la peau blanche ou ne sont pas de race blanche. Aucune considération culturelle n'est donc spécifiée. Seule la couleur de la peau est considérée.

Or, il se trouve que les minorités visibles interrogées dans le cadre de notre recherche (trois personnes prises au hasard dans trois succursales différentes) étaient toutes nées au Québec, avaient eu une scolarité québécoise et parlaient le français avec l'accent local. Il est à douter, dès lors, que ces personnes, incluses dans la catégorie minorités visibles – nées ou arrivées très jeunes au Québec - aient autant de difficultés à s'intégrer au système d'emploi ou à se faire accepter que des minorités visibles présentes au pays depuis quelques années seulement. Le problème est complexe. Des recherches, qui dépassent le cadre de notre étude, se sont penchées sur les difficultés des immigrantEs de seconde génération. Une question de degré est quand même probablement à considérer.

Certes, la couleur de la peau de nos informatrices n'est pas blanche, mais en dehors de cet aspect qui pourrait gêner certaines personnes (devons-nous les qualifier de racistes ou pas? La question est hors de notre compétence), peu d'obstacles d'ordre culturel risque de venir perturber leur carrière. Est-il plus difficile de se faire accepter avec une peau noire par exemple et un accent local ou avec une peau blanche et un fort accent étranger? Ceci nécessiterait une recherche particulière. Les chiffres du chômage publiés par le gouvernement ne disent malheureusement pas s'il est plus difficile de se faire embaucher en étant une minorité visible éduquée au Québec ou un nouvel arrivant à la peau blanche.

Ces minorités visibles pourront présenter moins de différences culturelles avec des Québécois de souche à la peau blanche qu'avec des immigrantEs qui ne sont pas considérés comme des minorités visibles mais qui viennent d'arriver au Québec. Dans ces conditions, il est peut-être inadéquat de distinguer de manière systématique les minorités visibles des autres employéEs « du fait de leurs différences », comme le précise la Loi. Ces « différences » ne sont pas spécifiées par le législateur sinon relativement à la couleur de la peau. Peut-être faudrait-il aussi tenir compte de « différence » de culture des nouveaux immigrants (voire de ceux de seconde génération) à peau blanche. D'ailleurs, l'employée gouvernementale chargée de la vérification de l'application de la Loi que nous avons interrogée par téléphone a déclaré ne pas distinguer les minorités visibles qui sont nées au Québec de celles qui viennent de s'installer par exemple.

Nous avons pu noter, lors de nos conversations dans les succursales, que le fait d'assimiler les minorités visibles à des personnes différentes culturellement pouvait entraîner un vrai malaise voire un agacement chez celles qui sont nées au Québec et qui se définissent comme des Québécois. Ne serait-ce pas surtout les nouveaux arrivants – indépendamment de la couleur de leur peau - qui nécessiteraient davantage de mesure d'intégration à l'emploi?

Nos entrevues avec les employéEs ont mis en lumière que le terme même de minorité visible pouvait ne pas être accepté par certainEs comme l'illustre le témoignage de cette minorité visible originaire d'Amérique centrale: « **Je ne me considère pas comme une minorité visible mais comme une ethnie différente de l'ethnie dans laquelle on vit. »**

Objectifs du législateur

Lorsque le Gouvernement canadien a mis en place la Loi, le but visé était de soutenir le mieux possible les personnes qui avaient le plus de difficultés à trouver un emploi. Il considérait que par rapport à la problématique de la différence culturelle, les plus à risques étaient les minorités visibles (rapport 1984). C'est la raison pour laquelle le gouvernement en a fait une catégorie à part en les nommant minorités visibles et en leur accordant des traitements spécifiques. Il n'a pas songé au fait que le terme pouvait ne pas être accepté par les personnes qui faisaient partie de la catégorie ou, comme nous l'a déclaré une personne québécoise (à la peau blanche) que « (...) **maintenant, ce sont les Québécois qui sont les minorités visibles!** » et que s'insinuerait donc le malaise de certainEs dont le sentiment est de vivre dans un milieu très fortement multiculturel.

5.2.2. Adaptation des termes de la Loi par l'organisation

Des différences d'appréciation entre le législateur et les employéEs au niveau du sens donné à plusieurs termes comme *obligation légale*, *discrimination positive* ou *minorité visible* vont avoir une incidence sur les phénomènes communicationnels liés à l'application de la Loi. D'après la conseillère, les acteurs employéEs qualifient ces différents termes de péjoratifs. C'est la raison pour laquelle l'acteur/employeur (ou le service diversité) évite leur utilisation dans ses communications (*voir app. A*).

Rareté de l'évocation du terme équité

Au niveau de l'application de la Loi, cela a une incidence car l'employeur se doit d'expliquer aux employéEs ce qu'est la Loi sur l'*équité* en matière d'emploi. Or, les communications faites dans l'organisation évitent au maximum la question de l'équité contrairement à ce qu'exige la Loi. Par voie de conséquence, dans la

mesure où il n'est que très rarement question d'équité dans les communications internes à l'entreprise, c'est aussi le concept de *minorité visible* qui disparaît de fait ainsi que celui de *discrimination positive*. Définir l'*équité* obligerait l'employeur à parler de *minorité visible* et de *discrimination positive*, ce qu'il évite soigneusement pour ne pas heurter la sensibilité des employéEs, comme nous l'a dit la conseillère diversité.

Puisque l'entreprise évite de parler de la réglementation, nous ne serons pas étonnée que dans le rapport annuel 2006 de l'organisation qui fait 130 pages, il soit mentionné six fois le terme *diversité*, mais jamais les termes *équité* ou *minorité visible*.

Actions en faveur de la diversité plutôt que pour l'équité

Ce que nous avons pu observer sur le terrain, en revanche, étaient des communications témoignant de l'ouverture à toutes les différences (culturelles, handicaps, femmes, autochtones) ainsi que des aménagements possibles face à ces diversités.

Par exemple, l'entreprise nomme la *semaine de la diversité* cinq jours particuliers au mois de juin qui témoignent de l'ouverture de l'employeur face à la différence. Nous noterons que cet événement s'intitule *semaine de la diversité* et non *semaine de l'équité*. Son but n'est pas de communiquer les éléments principaux de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, mais de rapprocher les différentes cultures présentes parmi les employéEs dans un esprit convivial (à l'heure du dîner, des activités de rapprochement sont organisées durant les cinq jours). Des conférences sont données mais qui sont facultatives et qui ne traitent pas d'équité. De même, les formations offertes exclusivement aux nouveaux gestionnaires portent sur la diversité mais non sur l'équité spécifiquement. Depuis leur mise en place, il y a quatre ans, seulement 2000 employéEs ont reçu cette formation sur les 17 000 que

comporte l'entreprise. Sans doute, l'entreprise ne parle-t-elle pas d'équité pour ne pas donner le sentiment de favoriser certaines catégories d'employés, ce qui pourrait créer un malaise au sein de l'organisation. Selon la conseillère, l'entreprise s'efforce de traiter sur un pied d'égalité chaque membre du personnel. Il est heureux que ceux-ci possèdent des talents différents afin de servir la réussite globale de l'organisation. Toutefois, consciente des difficultés de certains candidats, l'entreprise prévoit des conférences dans des organismes d'intégration en emploi (à l'automne et à l'hiver) destinées aux nouveaux arrivants qui voudraient postuler dans l'entreprise et qui souhaiteraient, par exemple, être aidés dans la préparation d'une entrevue ou la rédaction d'un *Curriculum Vitae* (voir app. A). Cette mesure, qui s'adresse à des communautés culturelles (minorités visibles ou pas) peut être considérée comme favorisant l'équité dans le processus d'embauche.

En dehors de la *semaine de la diversité* et des formations aux nouveaux gestionnaires, une seule activité de sensibilisation à la diversité a eu lieu en 2006. Il s'est agi de la projection dans une salle du siège social, d'un film sur le racisme. Rien n'a été fait en dehors de ces rares activités (voir app. A). Par ailleurs, il faut souligner que les employéEs ne bénéficient actuellement d'aucune formation traitant de la diversité culturelle et de ses enjeux. Pour atteindre l'équité, la Loi indique que l'entreprise doit communiquer aux employéEs ce qu'est l'équité en matière d'emploi. Des formations pourraient être considérées comme entrant dans ce cadre. Non seulement l'entreprise n'en prévoit pas, mais en plus, c'est seulement au moment où ils sont confrontés à une problématique d'ordre culturel que les employéEs peuvent demander du soutien à leur supérieur hiérarchique, soit le gestionnaire, ou à l'ombudsman ou encore au service diversité et équité. Nous pensons que cette absence de formation destinée au personnel constitue une lacune dans la mesure où les employéEs auront davantage de difficulté à gérer de manière responsable et autonome les problèmes d'ordre culturel affectant leurs relations de travail. Ces formations aideraient sans doute les employéEs à parler de ces problèmes. La conseillère a souligné leur difficulté sur ce point.

La Loi dit non seulement que l'entreprise se doit de communiquer aux employéEs ce qu'est l'équité en matière d'emploi, mais qu'elle doit également avoir des objectifs afin de réaliser des progrès raisonnables (ensuite évalués pour ajustement). Les formations favoriseraient l'atteinte d'objectif positif de progrès raisonnable et seraient en plus une occasion de communiquer aux employéEs ce qu'est l'équité.

Toujours à cause de cette absence de formation, lors de discussions entre des acteurs de cultures différentes, des communications paradoxales risquent de surgir. Les personnes impliquées communiqueront selon leurs propres référents culturels et non selon ceux de leur interlocuteur. Comme les acteurs n'en prennent pas conscience, des incompréhensions sont susceptibles d'*émerger*. Tant que l'un des acteurs ne s'en rend pas compte, ces problèmes d'ordre culturel prendront de l'ampleur par *causalité circulaire* au lieu d'être réglés dès le départ. Souvent, par pudeur ou par fierté, même si les acteurs en ont conscience, ils pourront hésiter à demander de l'aide à leur supérieur hiérarchique, à l'ombudsman ou au service diversité et équité. Sous forme de *causalité circulaire*, encore, le problème risque de s'amplifier et de dégénérer. L'ensemble de ces boucles circulaires sont susceptibles de former une certaine *logique* qui met à l'écart les acteurs trop différents culturellement (cinquième principe). Comme nous l'a confié l'actrice-conseillère du service diversité culturelle, seulement une trentaine de problèmes d'ordre culturel sont répertoriés par année. Elle ajoute que les employéEs ont plus de facilité à communiquer sur des problèmes physiques (référence aux handicapés) que sur des problèmes d'ordre culturel (*voir app. A*).

Une différence existe quant aux activités traitant de diversité culturelle selon le lieu où l'on se trouve dans l'entreprise, siège social ou succursales. La projection d'un film mentionné plus haut n'a été réalisée qu'au *siège social*. Durant la *semaine de la diversité*, seuls les repas où chacun amène un plat de sa culture ont lieu partout. Les autres activités (organisation d'un mariage, présentation des drapeaux des pays d'origine des employéEs, etc.) n'ont pas lieu partout. Sur les trois

succursales observées, ce type d'activité n'était présent que dans celle située dans le milieu d'affaires. Nous en ignorons la raison. Il ne semble pas qu'elle soit à imputer à une différence de concentration de minorités visibles. Encore faudrait-il connaître les chiffres exacts qui n'ont pas voulu nous être communiqué par la conseillère.

Les *phénomènes communicationnels* liés aux activités traitant de la diversité culturelle ont alors beaucoup moins d'impact s'ils ne touchent pas tous les acteurs du système. Cela entraîne une *logique* du système au sein duquel certains acteurs ont une connaissance plus aiguë de la diversité que d'autres. Il est difficile d'affirmer si c'est en toute conscience que l'entreprise organise des activités en faveur de la diversité dans certaines succursales seulement (ce qui fait que tous les acteurs ne sont pas touchés de la même manière). Ce que nous pouvons dire, c'est qu'en entrant dans trois succursales au hasard, nous n'avons eu aucun mal à trouver des informateurs minorités visibles dans chacune d'elles, mais que les activités ne sont prévues que dans l'une d'elles.

De plus, tout ce qui est communiqué (*phénomènes communicationnels* présents dans le système organisation selon la nomenclature de Mucchielli) en rapport avec la diversité dans cette entreprise se présente comme un moyen de satisfaire la clientèle immigrante qui sera servie par des personnes également originaires d'une autre culture que celle de la société d'accueil. Nous avons pu vérifier ce fait en consultant tant la communication écrite que la communication orale:

- communication écrite interne (journal interne, site intranet, rapport social, rapport annuel) et externe (rapport social, site Web, rapport annuel),
- communication orale (activités de sensibilisation, semaine de la diversité).

Ainsi, toutes les communications qui parlent des efforts faits par l'employeur pour intégrer la diversité, indiquent bien qu'il s'agit de répondre aux besoins de la clientèle. Quand bien même les questions d'embauche et de rétention du personnel diversifié sont clairement indiquées, ce n'est pas pour favoriser l'équité en matière d'emploi du personnel, mais pour des besoins commerciaux. Autant les dires de la conseillère que le rapport annuel ou le site Web de l'entreprise disent bien que c'est pour satisfaire la clientèle diversifiée que l'entreprise emploie des personnes d'origines diverses (*voir app. B.3.1*). Ceci constitue une différence en regard de but visé par la Loi et édicté par elle. Il n'est jamais mentionné, comme le stipule pourtant la Loi, que ces actions visant à favoriser l'intégration de la diversité permettent aux minorités visibles de réduire leurs difficultés dans le milieu de l'emploi.

Ainsi les *phénomènes communicationnels* ne ciblent-ils pas les acteurs visés par la Loi - acteurs internes de l'organisation et plus spécifiquement minorités visibles - mais plutôt les acteurs externes qui ne seraient pas canadiens de souche. Cette politique, propre à cette entreprise, peut entraîner sous forme de *boucle de causalité circulaire* une distanciation de la part des acteurs internes face aux pratiques de diversité. En effet, les acteurs internes-minorités visibles pensent être embauchés pour répondre aux spécificités de la clientèle qui est diversifiée mais non pour être aidés à intégrer le milieu du travail. Cette nuance joue probablement dans la manière de réagir des employéEs minorités visibles face aux actions menées dans l'organisation en termes de diversité. L'une des employéEs minorité visible originaire d'Amérique centrale, avec qui nous avons pu échanger, a manifesté un total désintérêt face aux questions de diversité. Peut-être cela est-il dû à la politique de l'organisation que nous avons décrite. Être employéE pour servir une certaine clientèle ou l'être parce que l'entreprise se soucie de l'équité en matière d'emploi entraîne des réactions différentes chez la personne concernée. Dans le premier cas, elle estimera être commercialement utilisée, dans l'autre elle se sentira aidée vis-à-vis de ce qui peut être considéré comme une injustice.

Pour récapituler, au niveau des *phénomènes communicationnels*, la Loi sur l'équité en matière d'emploi n'est pas réellement appliquée dans la mesure où les communications internes et externes:

- ne mentionnent pas l'équité mais la diversité;
- ne sont pas uniformément diffusées dans l'organisation à tous les acteurs qui pourraient en avoir besoin (lieux géographiques et postes occupés par l'employéE);
- disent explicitement viser les clients-acteurs externes et non les employéEs-acteurs internes.

5.2.3. Suivi limité des actions menées sur la diversité

La Loi impose un suivi des actions menées sur l'équité. Nous savons que cette entreprise qui n'avait quasiment que des actions menées non sur l'équité mais sur la diversité, proposait en outre un suivi faible de ces actions.

Le suivi de l'équité en matière d'emploi est quantifié. L'organisation évalue précisément la représentation des minorités visibles au sein de l'ensemble du personnel.

L'actrice-conseillère diversité nous a expliqué que les employéEs étaient identifiés au moment de leur entrée en fonction dans l'entreprise, afin de repérer ceux ou celles qui sont minorités visibles. Seulement les employéEs des groupes visés ainsi que les cadres et certains auxiliaires sont interrogés au moment de leur départ de l'entreprise (fin de contrat, licenciement, démission). Cette entrevue vise à diagnostiquer les raisons du départ et à en tirer des enseignements. (*voir app. A*)

Lorsque le nombre des employéEs minorité visible de l'entreprise paraît trop faible en regard du taux moyen de leur représentation dans les emplois à Montréal, la conseillère diversité déclare que l'entreprise se tourne vers les pratiques

effectuées par les autres organisations appliquant la Loi. Elle n'a pas eu d'exemple de ce genre de pratique à nous indiquer dans la mesure où l'entreprise se trouve dans les taux escomptés (*voir app. A*). Il nous semble que cette manière de procéder vise à trouver des solutions à un problème ponctuel de l'entreprise, mais non à évaluer les forces et les faiblesses des actions émises par l'organisation au niveau de l'équité comme le recommande la Loi.

Toutefois, chaque employéE doit remplir un questionnaire tous les deux ans afin d'évaluer sa perception de l'organisation en général. Nous n'avons malheureusement pas pu consulter les questions de ce document jugé confidentiel dans l'entreprise. Mais selon la conseillère diversité, quelques questions traitent de diversité. Par ailleurs, quand nous avons tenté d'aborder le sujet de ce questionnaire avec les employéEs interrogées dans les succursales, nous n'avons pu obtenir aucune information, toutes les personnes interrogées affirmant n'en avoir jamais rempli (excepté le questionnaire d'auto identification au moment de leur recrutement) (*voir app. A*).

Ainsi, au niveau des *phénomènes communicationnels d'évaluation* que nous venons de décrire, l'employeur-acteur nous semble veiller particulièrement aux chiffres d'employéEs minorités visibles du personnel, mais pas nécessairement aux *phénomènes communicationnels* menés en matière d'équité. Ceux-ci – événements en faveur de la diversité - sont peu nombreux. En parlant avec les employéEs des succursales, nous avons pu constater leur manque de connaissances relatives à la Loi ou même à la définition de la catégorie minorité visible. Il est peu étonnant dès lors que l'évaluation ou le suivi des actions menées par l'entreprise sur la diversité soit restreint.

Ce lien entre le peu d'actions menées en faveur de la diversité et le peu de suivi pourrait être comparé à une *boucle de causalité circulaire* (troisième principe de Muchielli) En effet, peu de *phénomènes communicationnels* évoquent les principes

d'équité requis dans la Loi. Peut-être l'entreprise ne souhaite-t-elle pas que des *phénomènes communicationnels* d'évaluation soulignent les lacunes de ses actions (quelques-unes sur la diversité mais aucune sur l'équité) et l'impact de ces manques sur les acteurs-employéEs. Dans nos discussions avec les personnes rencontrées dans les trois succursales, nous avons pu constater, sans poser directement la question, que les définitions de minorité visible, d'accommodement et de mesure en faveur de la diversité étaient loin d'être maîtrisées et entraînaient des erreurs.

5.2.4. Acteurs désignés pour l'application de la Loi, difficilement identifiables dans l'organisation

Nous avons noté une réponse flottante de l'actrice interne-conseillère diversité pour désigner qui est le représentant des employéEs et qui est l'employeur. Lors de nos entretiens enregistrés, elle nomme des personnes occupant des postes différents comme représentants des employés et de même, quand il s'agit de nommer l'employeur.

Comme ces acteurs sont essentiels dans l'application de la Loi, nous avons voulu y porter une attention particulière.

Qui est le représentant des employéEs selon les termes de la Loi?

Les différents postes nommés par l'actrice-conseillère diversité comme représentant des employéEs étaient les suivants selon les moments de la conversation: ombudsman, vice-présidente des ressources humaines, service diversité c'est-à-dire elle-même et gestionnaire. Selon la Loi toutefois, les représentants des employéEs visent les personnes que les salariés ont désignées pour les représenter ou, le cas échéant, les agents négociateurs des salariéEs.

Non seulement, ils n'ont pas été désignés par les employéEs, mais tous les représentants évoqués par l'actrice-conseillère diversité se trouvent dans l'impossibilité d'en être représentatifs:

- L'*ombudsman* est juste un service à contacter en cas de problème et non préventivement ou pour un renseignement (comme un représentant des employéEs se doit). De plus, il n'est pas très accessible (3 employéEs sur service ombudsman pour 12000 employéEs à Montréal et 17000 employéEs en tout) et n'est consultable que par téléphone ou par courriel mais jamais face-à-face.
- La tâche de la *vice-présidente des ressources humaines* consiste à présenter à l'employeur les travaux du service diversité et équité au niveau de la diversité mais non à représenter les employéEs.
- Le *service diversité* permet, certes de répondre à des problématiques d'ordre culturel. Toutefois, parmi les personnes interrogées dans les succursales lors de l'enquête, aucun n'a mentionné le service diversité comme leur représentant.
- Quant au *gestionnaire*, il nous semble difficile de le concevoir comme un représentant des employéEs à cause du pouvoir qu'il a sur eux.

Dans les études publiées que nous avons consultées, les auteurs indiquaient que le représentant des employéEs était en général leur syndicat. La directrice diversité de notre organisation n'a pas voulu nous informer sur l'éventuelle syndicalisation des employéEs. Et d'ailleurs, actuellement, aucun syndicat n'est présent dans cette organisation comme nous avons pu l'apprendre de la bouche de l'ex-conseiller syndical que nous avons trouvé en téléphonant à l'un des grands syndicats locaux.

Le seul syndicat qui a existé dans cette entreprise ne représentait que 40 à 50 employéEs sur plusieurs centaines, et a été supprimé il y a deux ans. Selon l'ex-conseiller syndical, l'organisation mettrait délibérément en place des actions pour

qu'aucun syndicat ne puisse exister dans l'organisation. Pour ce faire, les recruteurs de l'organisation poseraient des questions aux chercheurEs d'emploi lors de leur entrevue d'embauche ce qui permettrait de *démasquer* ceux ou celles qui auraient un *profil syndical* et ne les embaucheraient pas. Ces propos n'engagent que la personne qui les a émis. Si nous les analysons, ils manifestent le désir de l'entreprise de ne pas tenir compte de l'avis des employéEs dans le processus de consultation employeur/représentant des employéEs.

Qui est l'employeur selon les termes de la Loi?

Les différents postes nommés par l'actrice-conseillère diversité comme employeurs étaient les suivants selon les moments de la conversation: directeur général de l'entreprise, service diversité, service des ressources humaines. De plus le réel employeur de l'entreprise, soit son directeur général, nous semble peu présent au niveau de l'application de la Loi dans la mesure où:

- De manière à approuver le rapport annuel d'équité en matière d'emploi imposé par la Loi avant qu'il ne soit envoyé à la Commission Des Droits de la Personne, le directeur rencontre la première vice-présidente des ressources humaines une seule fois par an.
- L'entreprise a prévu une réunion mensuelle qui rassemble la vice-présidente des ressources humaines et tous les directeurs des différents secteurs des ressources humaines. C'est seulement à cette occasion que la directrice du service diversité et équité présente à la vice-présidente des ressources humaines l'avancée de ses projets en matière de diversité pour en discuter. Ces douze rencontres annuelles ne constituent pas de réelles consultations sur la diversité, ce sujet étant inclus parmi bien d'autres. De plus, il ne s'agit pas d'une rencontre directe entre les personnes clé de l'application des consignes de la Loi qui a prévu qu'elles s'effectueraient entre l'employeur et le représentant des employéEs, puisque ces réunions rassemblent la vice-présidente des ressources humaines et les directeurs des différents secteurs

des ressources humaines qui peuvent être considérés comme des employeurs.

Ces deux occasions de rencontres (annuelle et mensuelle) ne semblent pas être le signe d'un réel investissement de la part de l'employeur au niveau des phénomènes communicationnels de consultation.

Pour nous résumer, il nous semble qu'aucun acteur n'occupe vraiment le rôle de représentant des employéEs et que l'acteur-employeur ne s'implique pas de manière très active dans l'application de cette Loi – un constat plus juste serait de dire que l'application de la Loi est « confiée » (voire « reléguée ») à un service de l'organisation (service d'équité et diversité), et que plusieurs indicateurs tendent à montrer que c'est le souci de respecter la lettre de la Loi qui guide les actions de l'entreprise plutôt qu'un intérêt pour l'esprit de la Loi. Dans le même esprit, pour ce qui est du représentant des employés réclamé par la Loi, l'entreprise se contente de sa définition minimale, à savoir celle de « négociateur », et évite un réel représentant comme l'était le syndicat.

Cette réalité nous semble porter préjudice aux consultations employeur/représentant des employéEs qui, dans ces conditions, ne peuvent pas être réalisées. Nous pouvons représenter ce lien par une *boucle de causalité circulaire* (troisième principe). Ce fait est d'autant plus problématique que ces consultations sont obligatoires dans la Loi.

Si nous faisons le bilan des propos de la conseillère diversité, nous constatons que le service diversité et équité était à la fois représentant des employéEs et employeur. Ce double titre signifie qu'il ne pouvait y avoir de consultations employeur/représentant des employéEs, puisque seulement *un* acteur était présent.

Par exemple, pour réaliser le plan d'équité et le mettre en application, action devant être menée lors des consultations, la conseillère diversité explique que ce plan a été mis en place par le service diversité en collaboration avec l'auditeur de la Commission Des Droits de la Personne chargé de la vérification. De même, lors de l'évaluation des progrès raisonnables, seul le service diversité s'est chargé du suivi. Ce suivi devant être effectué aussi lors des consultations.

Ainsi, si le service diversité décide tout seul ou est soutenu par l'auditeur pour mener à bien des actions en termes de diversité, nous ne pouvons pas parler de *phénomènes communicationnels de consultation* entre deux instances de l'organisation permettant un dialogue entre la direction et les employéEs.

Les consultations ne peuvent pas avoir lieu puisque:

- Les employéEs ne sont pas représentéEs.
- L'employeur nous semble être là uniquement de manière formelle pour approuver les actions émises par le service diversité.
- Ce sont véritablement les acteurs-employéEs du service diversité qui réalisent les tâches qui devraient se réaliser lors des consultations employeur/représentant des employéEs.

5.3. Conclusion

Le législateur et les employéEs ne conçoivent pas de la même manière les termes « obligation légale », « discrimination positive » ou « minorité visible ». Cette différence va jouer sur les *phénomènes communicationnels* liés à l'application de la Loi.

En regard des *phénomènes communicationnels*, la Loi sur l'équité en matière d'emploi n'est pas réellement appliquée dans la mesure où il n'est pas question d'équité mais de diversité, puisque les acteurs de l'organisation n'y ont pas également accès et que les clients-acteurs externes et non les employéEs-acteurs internes sont visés.

Ainsi, au niveau des *phénomènes communicationnels d'évaluation*, autant la représentation d'employéEs minorités visibles du personnel est suivie de près au niveau des chiffres, autant très peu de *phénomènes communicationnels* sont menés en matière d'équité. Ce lien entre le peu de *phénomènes communicationnels* en faveur de la diversité et le peu de *phénomènes communicationnels* en termes de suivi pourrait être comparé à une *boucle de causalité circulaire* (troisième principe de Muchielli).

Enfin, les consultations ne peuvent pas avoir lieu car les employéEs ne sont pas représentées et l'employeur est très peu impliqué. Les acteurs-employéEs du service diversité réalisent alors les tâches qui devraient être accomplies lors des consultations employeur/représentant des employéEs.

Face à ces éléments, nous pourrions penser qu'il serait utile d'adapter la Loi sur l'équité en matière d'emploi par une mise à jour tenant compte des changements qui se produisent dans notre société multiculturelle. Les minorités visibles,

immigrants de seconde génération, seraient peut-être à distinguer de celles qui viennent d'arriver au pays, par exemple.

En outre, nous émettons comme « piste de solution » au problème que nous avons rencontré dans l'entreprise étudiée - à savoir, l'absence de communication sur l'équité par rapport aux minorités visibles - que la Loi ne se satisfasse pas du taux de « minorités visibles », mais souligne la nécessité des communications qu'elle a prévues. En effet, la Loi a été créée en vue d'aider les personnes ayant le plus de difficultés à intégrer le marché de l'emploi ou à s'y maintenir.

De plus, si le législateur cite comme acteur interne un représentant des employéEs lors des consultations, c'est qu'il se soucie de l'avis des employéEs pour mettre en place les mesures prévues par la Loi. Cet aspect nous semble important. Se sentant impliquéEs dans le processus décisionnel, les employéEs accueilleront mieux les actions mises en place dans l'organisation. D'où la nécessité que le représentant des employéEs rende compte de l'opinion de tous les employéEs lors des consultations. Cet aspect devrait peut-être être davantage souligné dans le texte de la Loi. Enfin, si la Loi demande que l'employeur participe aux consultations, c'est pour insister sur le rôle actif qu'il doit jouer dans la mise en application de la Loi dans l'organisation. Là aussi, la Loi pourrait davantage appuyer ce point.

Toutes ces pistes de recommandations seraient à valider par une étude complète et une évaluation de leur mise en place. Elles ne reposent que sur notre modeste étude de cas qui comporte des limites dans la mesure où nous n'avons étudié qu'une seule organisation.

CONCLUSION

Pour être appliquée correctement, la Loi sur l'équité en matière d'emploi exige beaucoup de communications entre différents acteurs désignés. Une Commission gouvernementale se charge d'effectuer le suivi de l'application de la Loi au sein de chaque organisation au moins une fois tous les cinq ans. Une infraction à la Loi peut coûter jusqu'à 50 000\$ à l'organisation prise à défaut.

Malgré la mise en vigueur de la Loi il y a onze ans (dans sa version révisée), les minorités visibles se heurtent toujours à des difficultés pour intégrer le marché du travail. Les derniers chiffres disponibles ainsi que les projections à court terme indiquent que les minorités visibles, elles-mêmes en augmentation dans l'ensemble de la population, connaissent un taux de chômage plus élevé que les autres.

La communication interne joue un rôle central dans toute organisation. Elle permet à l'employeur de transmettre ses directives aux employéEs et, à ces derniers, de faire part de leurs impressions aussi bien négatives que positives à l'employeur. Elle développe ainsi l'échange entre les acteurs internes de l'organisation.

Les dernières recherches sur l'équité en matière d'emploi mettaient en avant des défaillances sur le plan des consultations employeur/représentant des employéEs, de la communication des directives de la Loi sur l'équité en matière d'emploi aux employéEs, de la prévention ou de la gestion des problématiques d'ordre culturel et des connaissances des employéEs du programme d'équité à l'emploi.

Notre recherche, qui visait à comprendre de manière approfondie les phénomènes communicationnels dans une organisation appliquant la Loi sur l'équité en matière d'emploi, entre l'employeur, le représentant des employéEs et les employéEs, s'est inscrite dans la lignée de ces travaux.

Dans cette optique, nous avons choisi l'étude de cas afin de détailler l'application singulière de la Loi sur l'équité en matière d'emploi dans une organisation choisie pour sa politique actuelle d'intégration de la diversité. Pour ce faire, nous y avons récolté toutes les informations relatives à l'application de cette Loi. Observer des succursales et discuter avec leurs employéEs a révélé des données que nous n'aurions jamais obtenues par le seul dépouillement documentaire et par les informations procurées lors des entrevues avec le service responsable de l'application de la Loi dans l'organisation.

L'approche systémique nous a permis d'étudier dans ce milieu organisationnel et multiculturel les différents phénomènes communicationnels qui découlent de l'application de la Loi, en veillant à identifier les acteurs impliqués dans ces phénomènes; à savoir l'employeur, les employéEs et le représentant des employéEs.

Si nous devons résumer les points les plus saillants de notre étude de cas, nous dirions que nous avons pu montrer que certains employéEs au moins percevaient de manière négative différentes expressions clés de la Loi. « Obligation légale », « discrimination positive » et « minorité visible » sont autant de termes refusés tant par la direction de l'organisation que par une part au moins de son personnel. Ces différences de perception des termes entre le législateur et les membres du personnel concerné risquent de nuire aux *phénomènes communicationnels* liés à l'application de la Loi dans cette organisation.

En analysant de près ces *phénomènes communicationnels*, nous avons pu faire apparaître qu'ils traitaient de diversité et non d'équité, que tous les acteurs de l'organisation n'y avaient pas accès de manière identique, et que les communications visaient davantage les clients-acteurs externes que les employéEs-acteurs internes.

En outre, au niveau des *phénomènes communicationnels d'évaluation*, il est surtout question de représentations chiffrées d'employéEs minorités visibles, mais très peu du suivi des actions menées. Cette interrelation entre le peu de *phénomènes communicationnels* menés en faveur de la diversité et le peu de *phénomènes communicationnels* menés en termes de suivi constitue une *boucle de causalité circulaire* (troisième principe de Muchielli).

Enfin, l'entreprise ne peut se targuer d'établir des *phénomènes communicationnels* de consultations puisque les employéEs n'ont pas de représentant et que l'implication de l'employeur est très restreinte. C'est donc le service diversité qui, à lui seul, est chargé des objectifs qui incombent à l'employeur lors des consultations qui devraient avoir lieu avec le représentant des employéEs.

Ces différentes observations et d'autres que nous avons mises en lumière témoignent d'une application minimale de la Loi sur l'équité en matière d'emploi au niveau des *phénomènes communicationnels*. Cette attitude permet à l'organisation d'être en règle sans offrir aux employéEs tous les bénéfices des mesures prévues par le législateur.

Ainsi, l'organisation respecte-t-elle la lettre de la Loi, sans vraiment se soucier de son esprit. La Loi est appliquée minimalement et n'apporte par tous les bienfaits que le législateur prévoyait lors de son application. Mais l'entreprise a pris l'initiative d'autres mesures que celles prévues par la Loi en faveur de certains membres de son personnel.

Du fait de ce constat, peut-être serait-il pertinent, dans l'intitulé de la Loi, d'insister sur le but visé qui est d'aider les personnes les plus vulnérables à intégrer le marché de l'emploi. Par ailleurs, si le législateur a prévu un représentant des employéEs lors de consultations, c'est qu'il considère l'avis des employéEs nécessaire dans le processus décisionnel. Aussi, le représentant des employéEs doit-il refléter fidèlement l'opinion de tous les employéEs lors des consultations. Il nous semble important que la Loi le souligne. De même, si l'employeur est cité comme devant participer aux consultations, c'est que la Loi considère fondamental de tenir compte de l'avis des employéEs et de celui de l'employeur lors des consultations. Là aussi, la Loi pourrait faire ressortir l'implication de l'employeur dans le processus décisionnel quant au plan d'équité, à son application et à son suivi.

Un point qui n'est pas précisé par la Loi et que notre recherche a permis de confirmer, eu égard à des études précédentes, réside dans une nuance qu'il faut probablement apporter à la définition de minorité visible. En effet, les minorités visibles que nous avons rencontrées dans l'entreprise étaient toutes des personnes immigrées de seconde génération qui avaient fait l'ensemble de leurs études au Québec. Les difficultés réelles des minorités visibles devraient être également nuancées en fonction de leur degré d'études et d'autres critères sur lesquels il conviendrait de mener des investigations.

Notre recherche comporte certaines limites. Tout d'abord, elle s'est contentée d'étudier une seule organisation. Même si celle-ci est de taille importante et met en avant la participation des employéEs minorités visibles dans son personnel, rien ne dit que nous aurions fait les mêmes constats relativement à l'application de la Loi dans une autre entreprise. De plus, notre étude s'est limitée à l'observation de trois succursales à Montréal sur une centaine, dans lesquelles nous n'avons parlé qu'à six employéEs. En outre, les propos de nos interlocuteurs ont été rapportés « de mémoire » afin de les mettre à l'aise et de favoriser la révélation d'informations. Cette manière d'opérer peut toutefois avoir introduit quelque biais. Enfin, nous regrettons de n'avoir pas eu l'opportunité d'assister aux conférences

données dans des organismes d'intégration à l'emploi de Montréal par le service ressources humaines de l'organisation étudiée. Il est probable que cette expérience aurait été enrichissante pour notre sujet.

Ainsi, sans pouvoir généraliser les fruits de notre recherche à toutes les organisations appliquant la Loi sur l'équité en matière d'emploi au Québec ou au Canada, notre étude a révélé des points intéressants de l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Ces points seraient à valider dans des recherches de plus grande envergure.

APPENDICE A

ENTREVUE AVEC LA CONSEILLÈRE DU SERVICE DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ LE 28 JUILLET 2007 AU SIÈGE SOCIAL DE L'ORGANISATION X

S: chercheuse

G : conseillère diversité et équité en emploi

S: *Vous êtes madame xxx c' est ça?*

G : C'est ça.

S: *Depuis combien de temps vous travaillez au service diversité et équité en emploi?*

G : 2 ans.

S: *Est-ce que c'est possible que j'ai un organigramme où je vois où sont placées les minorités visibles?*

G : Il n'y a pas d'organigramme. Ce qu'on peut avoir, c'est la proportion des minorités visibles. Si vous voulez l'avoir selon les différents secteurs, je pense que, oui, on peut donner des données générales. Mais il n'y a pas d'organigramme qui montre qu'il y en a partout à travers l'organisation. Mais c'est certain qu'il y a des secteurs où il y a une meilleure représentation que d'autres, surtout que *l'organisation X* a beaucoup de postes qui sont à Montréal. Mais il y a aussi beaucoup de postes en succursales en région. Donc, selon les régions, en fonction de la diversité culturelle, cela varie beaucoup. Ça, c'est tout à fait normal, là.

S: *Même dans le même secteur professionnel? Au niveau des échelons, je pourrais avoir une idée des représentations?*

G : Euh oui ça, on peut l'avoir très facilement. Ok! Je vais noter. *c'est pour tous les groupes ou pour... ?*

S: *... minorités visibles*

G: Ah ok!

- S: *Par rapport à la Loi. Dans la Loi, ils montrent toujours la consultation employeur/représentant des employéEs. Qui c'est, concrètement, à l'organisation X ?*
- G: On a l'ombudsman. C'est la personne qui est responsable de représenter les employéEs pour toutes sortes de problématiques. Au niveau de l'équité, spécifiquement, c'est nous qui gérons les problématiques. Mais les employéEs n'ont pas un représentant équité, ni spécifique.
- S: *Donc c'est un représentant qui gère tous les conflits/problèmes ?*
- G : Mais, c'est-à-dire, c'est une personne à laquelle les employéEs peuvent se référer en cas de problème. Cette personne là va se diriger, soit vers les relations de travail, soit vers nous, si c'est une problématique qui est liée, par exemple, à du racisme en milieu de travail, etc. Ou bien, les employéEs peuvent nous contacter directement aussi. Mais c'est un recours confidentiel pour les employéEs qui est peu fréquent.
- S: *Il y a un ombudsman par succursale. Cela se passe comment ?*
- G : Non, c'est un pour toute l'organisation X.
- S: *Pour toute l'organisation X ?*
- G : Oui, il y a le bureau de l'ombudsman, il y a plusieurs personnes qui travaillent ensemble.
- S: *Comment les personnes les contactent-elles ?*
- G : C'est un numéro qui est connu et qui est donné à tous les nouveaux employéEs et qui est répété fréquemment.
- S: *Ce n'est pas une personne qui travaille, mais c'est une équipe ?*
- G : Oui, c'est ça.
- S: *De quoi se compose cette équipe ? d'hommes, de femmes, de minorités visibles ?*
- G : Cette équipe est composée de trois personnes : pas de minorités visibles mais des minorités audibles, hommes et femmes.
- S: *Vous savez combien de fois se rencontrent les membres de cette équipe ? C'est toute cette équipe qui compose le représentant des employéEs finalement, lorsqu'il y a la consultation employeur/représentant des employéEs ?*
- G : Tout ça. C'est pas vraiment spécifique à l'équité.

S: *Et pour l'équité?*

G: Pour l'équité, il n'y a pas de représentant comme ça, spécifique. C'est l'ombudsman, pour toutes les problématiques.

Pour nous l'équité, c'est une chose qui est très facilement identifiable. Mais pour la plupart des employéEs, quand il y a un enjeu, il y a un conflit. Il ne lie pas à un aspect spécifique habituellement. C'est rare que les gens vont dire : Eh ben là, on a une problématique de racisme. C'est toujours beaucoup plus complexe que ça. Bon, c'est lié à la performance. Bon, il y a une partie de racisme. Mais les gens ne l'identifient pas nécessairement comme ça. C'est nous qui allons dire là, il y a une composante de différence culturelle. Les employéEs, ils ont un recours, quand ils ont des conflits.

C'est soit l'ombudsman - c'est souvent par lui qu'ils passent; ils peuvent téléphoner aux relations de travail ou peuvent téléphoner directement si eux l'identifient à l'équité. Mais de toute façon, que ce soit un canal ou l'autre, lorsqu'il y a une composante équité, on nous contacte. C'est notre équipe qui est responsable de la stratégie et de la gestion des problématiques.

S: *Donc c'est plutôt vous, pour la Loi sur l'équité en emploi, pour sa mise en place?*

G: Oui.

S: *Et le service diversité et équité en emploi qui se réunit avec l'employeur et qui voit quoi mettre en place...*

G: Oui avec les différents secteurs de *l'organisation X*... C'est nous qui allons coordonner. Mais les différents secteurs de *l'organisation X* sont responsables de leurs propres objectifs de représentation, d'embauche etc. Sauf que c'est nous, par exemple, qui faisons l'évaluation de la disponibilité du marché. On fait le bilan de la diversité dans les différents secteurs, on leur présente puis on leur propose des objectifs qu'ils doivent entériner et qu'ils doivent s'approprier.

S: *Donc, c'est plus le service équité en emploi qui est en consultation avec l'employeur, pour appliquer la Loi sur l'équité en matière d'emploi?*

G: Oui, c'est ça.

S: *Et quand c'est vous, c'est toute l'équipe ou c'est la directrice du service ?*

G: On est trois à travailler sur ces questions. Là, il y a une personne aussi qui est au recrutement, responsable du recrutement diversité spécifiquement.

S: *Ce n'est pas madame X, qui travaille là?*

G: C'est madame Y.

- S: *Donc elle, elle travaille aux ressources humaines, et pour ce qui est équité en emploi, elle se joint à vous?*
- G: Elle est responsable du recrutement pour diversité. Elle, ce qu'elle va faire, c'est développer des liens avec des organismes d'intégration en emploi pour les nouveaux arrivants. Par exemple, elle va faire des conférences dans ces organismes là, pour montrer aux nouveaux arrivants. Quand on est en contact avec les communautés culturelles, c'est surtout pour les nouveaux arrivants là. Les gens postulent pour plusieurs emplois. Ils ont même du mal à accéder à des entrevues d'embauche, etc. C'est sûr que c'est leur perception, la perception qui est commune. De notre côté comme employeur, on a également des constats qu'on fait sur les nouveaux arrivants qui postulent. Des *curriculum vitae* qui ne sont pas rédigés en français par exemple, ou des *curriculum vitae* dans lesquels c'est pas facile de faire la traduction de l'expérience acquise à l'étranger. Qu'est ce que c'est exactement comme tâche qui ont été faites? C'est vraiment des précisions qu'elle va donner aux nouveaux arrivants pour faciliter leur accès à l'emploi, sur comment se présenter à une entrevue. Quel comportement adopter? Quels styles de compétence sont recherchés? Comment rédiger un *curriculum vitae*? Ce qui est recherché chez les employeurs québécois mais, surtout, à l'organisation X, naturellement. Quel type de profil? Comment bien se vendre en entrevue? etc. Enfin, c'est beaucoup d'autres choses. Mais c'est un des exemples des stratégies qu'elle fait.
- S: *Est-ce que je pourrais avoir un organigramme de votre service, qui est en relation avec les ressources humaines, qui est en relation avec l'employeur?*
- G: Oui en fait l'organigramme qu'on a... Je pourrais vous donner peut-être l'organigramme des ressources humaines, parce que notre service et le service recrutement sont parmi les ressources humaines. Donc, on a un lien fonctionnel ensemble. Donc, ça fait partie de la grande équipe des ressources humaines.
- S: *D'accord. Sinon, j'ai vu qu'il y avait un service diversité et équité en emploi et un comité diversité et équité en emploi. Alors je ne vois pas la différence entre les deux?*
- G: En fait, il y a un comité qui avait été créé, mais qui n'est plus en fonction actuellement. Donc le service, c'est vraiment le service qui est responsable de toutes les stratégies. Il y a des sous-comités qui sont créées. Par exemple, on a un comité national pour l'intégration des personnes handicapées – genre, on intègre les gens des différentes lignes d'affaires pour développer des stratégies spécifiques à ce groupe-là. Il y a un comité diversité qui est créé annuellement pour la semaine de diversité, pour organiser différentes activités cette semaine là. Mais c'est des comités qui sont plus ponctuels, pour des projets spécifiques. Nous, on a vraiment une position dans l'organisation qui est autre que de cette nature là.

- S: *C'est un peu comme des satellites autour, c'est ponctuel pour des besoins spécifiques?*
- G: *Oui, comme on est peu de personnes et comme on souhaite le plus possible l'appropriation des objectifs de diversité par les lignes d'affaires, on crée ce type de comité là pour impliquer les gens, pour que les gens s'approprient la diversité et qu'ils soient des ambassadeurs à travers leurs lignes d'affaires. C'est vraiment la vision qu'on a de faire en sorte que les gens s'impliquent dans leurs propres unités, parce que, nous, ici, on est au corporatif. Mais l'organisation X, c'est tellement gros, qu'on doit s'assurer que ce qu'on fait soit en lien avec les différentes cultures des différents secteurs, que les stratégies auxquelles on réfléchit puissent répondre en fonction des objectifs d'affaires de ces différents secteurs là. Donc, c'est pour ça qu'on essaie de développer des liens.*
- S: *Avec les comités?*
- G: *Les comités, c'est comme un moyen pour développer des liens avec des lignes d'affaires, pour les impliquer dans les stratégies de diversité.*
- S: *D'accord et, d'ailleurs, j'ai essayé de regarder. Mais, bon, pour être certaine : à Montréal y a une trentaine de succursales, c'est ça non?*
- G: *Il y en a beaucoup plus que ça, à Montréal.*
- S: *Sur le site internet, il y avait le chiffre global au Québec et au Canada, mais pas à Montréal.*
- G: *A Montréal, il y a les succursales. Mais juste ici, au siège social, on est 6000 employéEs. Donc il y a beaucoup de secteurs de l'organisation X, de lignes d'affaires de l'organisation X. Je ne sais pas si tu as vu l'organigramme, comment l'organisation X se répartit au niveau de ses activités? Mais il y en a beaucoup qui sont situées à Montréal. Donc, une grosse proportion des employéEs de l'organisation X sont à Montréal. En tout, c'est 17000. On est 6000, juste au siège social, plus les succursales. On ne doit pas être loin de 11000 – 12000, je dirais.*
- S: *Donc, je voudrais bien avoir l'information, d'accord. Combien de fois il y a des rencontres entre votre service, la personne des ressources humaines et l'employeur pour l'équité en matière d'emploi? Combien de fois vous vous rencontrez ?*
- G: *Ben, qu'est ce que vous voulez savoir exactement?*
- S: *Je suppose que des rencontres ont lieu entre le service équité en emploi, la personne des ressources humaines par rapport à l'équité en matière d'emploi et l'employeur. Mais bon, comme c'est une grosse structure, je ne sais pas*

qui, exactement, à chaque fois, est là pour discuter de l'application de la Loi. Et j'aimerais savoir combien de fois ça a lieu?

G : La façon que ça fonctionne, à l'organisation X, c'est que nous, on fait partie des ressources humaines. Donc, la première vice-présidente des ressources humaines, elle, elle a la responsabilité, aux yeux du comité de direction, des objectifs liés à la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Donc, nous, par exemple, on va travailler sur... Annuellement, on présente nos résultats au niveau des différentes activités qu'on suit au niveau de la représentation, de l'embauche, des départs, etc. Et on fait un rapport annuel de l'employeur, qui est soumis à l'extérieur, au gouvernement fédéral public. Mais à l'interne, également, on fournit des documents plus détaillés. C'est un rapport qui est présenté annuellement. Donc, elle, elle fait partie du bureau de la présidente. Et elle présente aussi, annuellement, au comité de direction de l'organisation X incluant le président et chef de la direction, et les autres membres du bureau de la présidence, les résultats annuels qui présentent également les stratégies qu'on a eues, les actions qu'on a posées cette année en matière d'équité et de diversité.

S: *Mais, au-delà de cette rencontre annuelle, est-ce qu'il y a d'autres rencontres?*

G : Ben, il y en a plein de rencontres au cours de l'année avec les directions des différents secteurs spécifiques. Parce que, par exemple, on a des objectifs qui sont pas seulement corporatifs, mais on a des objectifs par secteur. Par exemple, pour les minorités visibles, cela se comprend très très bien. Dans un secteur qui est situé à Montréal, les objectifs d'embauche vont être très très différents des objectifs qu'on donne à quelqu'un qui est en Abitibi Temiscamingue. C'est le président de l'Abitibi... Donc, on développe ces objectifs-là. On analyse les problématiques par secteur et on rend compte, au courant de l'année, aux vice-présidents de chacun des secteurs. Ce sont, tous, des personnes qui sont membres de la direction de l'organisation X. Mais comme c'est une grosse entreprise, quand tu me disais : c'est qui le représentant de l'employeur? C'est le président ! C'est déjà une rencontre annuelle. C'est déjà beaucoup tu sais. Ce n'est pas comme dans une petite entreprise. Donc, c'est ça. Il y a des rencontres avec les différents secteurs, au courant de l'année, pour leur faire leur bilan.

S: *Par exemple, vous avez une idée à mettre en place avec Abitibi Temiscamingue. Vous devez en discuter avec l'employeur ou vous pouvez directement l'appliquer?*

G : Ben, ça dépend de l'idée. Ben non, on a beaucoup de latitude pour décider. Ben, en fait, ça dépend du type de stratégie. Mais habituellement, oui. Mais sinon, l'autre moyen qu'on a de présenter à la direction les stratégies qui demanderaient d'être sanctionnées de façon directe, c'est que, mensuellement, tous les directeurs des différents secteurs des ressources humaines se rencontrent avec la première vice-présidente ressources

humaines, et qui présentent pour discuter de l'avancée de leur projet. Et ça, c'est mensuel.

S: *Donc, lors de ces rencontres, s'il y a une idée par rapport à l'équité, c'est soumis?*

G : Exactement.

S: *Est-ce que je pourrais avoir accès au rapport qui est envoyé?*

G : Le rapport annuel? Oui, oui, certainement.

S: *Et le rapport interne?*

G : Le rapport de cette année, je pense que c'est pas fait. Mais je pense que c'est plus difficile. C'est des statistiques générales. Je pourrais voir. Mais je pense que le rapport annuel de l'employeur, de ton point de vue, cela va être amplement suffisant. La seule différence dans le secteur interne, c'est que plus de secteurs plus précis sont pointés. Mais le rapport annuel de l'employeur, les données générales, sont données objectivement. Puis, l'ensemble des stratégies faites, toute au long de l'année, sont toutes mentionnées. C'est quelque chose de relativement complet. C'est quelque chose d'accessible sur internet. Mais je pense que celui de 2006 n'est pas encore sorti.

S: *Le rapport interne?*

G : Je suis même pas sûre qu'on puisse le divulguer.

S: *Ah, ok.*

G : Mais je vais vérifier s'il y a des informations pertinentes supplémentaires. Je vais vérifier.

S: *Le service équité et diversité en matière d'emploi, je vois que ce n'est pas obligatoire dans la Loi. D'ailleurs, d'autres entreprises qui suivent la Loi n'ont pas ce service. Mais est-ce qu'il a été créé en lien avec l'application de la Loi?*

G: Oui, au départ oui.

S: *Quand ça?*

G : En 1998.

S: *Est-ce qu'il a été créé parce qu'il y a un problème à ce niveau là ou ...*

G : Excuse-moi, ça a été créé, je pense en 2000.

S: Ok.

G : Ben oui, honnêtement, au départ *l'organisation X*... Je ne sais pas si tu connais l'historique social, mais *l'organisation X* était reconnue pour être une entreprise plutôt québécoise francophone de souche, peu axée sur l'immigration, comme c'est le cas dans les milieux scolaires. Le milieu anglophone était plus associé aux immigrants. Donc, les banques anglophones attiraient plus les communautés culturelles. Et c'est encore le cas aujourd'hui. Donc, on a voulu..., puis la Loi sur l'équité en matière d'emploi l'a mis en lumière en demandant de fournir des données sur la représentation des employéEs. Et ça fait partie d'un changement social où on a commencé comme société à voir que l'immigration allait répondre à des besoins de main d'œuvre, et pouvait permettre le développement d'affaires dans des nouveaux secteurs de marché qui étaient conquis par d'autres banques, justement. Tout ça, ça a été progressif. Je te dirais, le développement de la vision dans cette voie-là, au départ, ça été la Loi sur l'équité en matière d'emploi qui a été comme le coup d'envoi depuis les dernières années. On a tenté de s'en détacher le plus possible, que ce ne soit pas perçu à l'interne comme une obligation légale uniquement. Mais qu'on conçoive la valeur ajoutée de la diversité pour une entreprise, pour l'atteinte même de ses objectifs d'affaires.

S: *Les initiatives qui sont parallèles à la Loi, mais pas obligatoires dans la Loi, c'est en lien pour mieux appliquer la Loi ou non?*

G : Non, justement pas. On essaie plutôt de s'en détacher. C'est certain qu'il y a beaucoup de choses qui sont liées à l'application de la Loi. Ce que je peux te dire par rapport à ce volet-là là, c'est qu'on fait des bilans très très détaillés pour chacun des secteurs, au niveau de la représentation des embauches, et qu'il y a une représentation liée aux départs. On fait des entrevues de départ avec tout le monde. Là, non, en fait, pas avec tout le monde, avec des groupes d'employéEs qu'on consulte régulièrement et, parmi eux, il y a les minorités visibles. Et il y a un volet de questions spécifiques liées aux raisons de leurs départs. Ce sont des données qu'on suit et qui nous permettent d'adresser les problématiques identifiées dans le cadre de la Loi, et de les ajuster. Il y a eu également une grosse stratégie de prise d'appropriation par les membres de la direction de leurs propres objectifs, selon leurs secteurs. Ça a été aussi un travail de faire en sorte que la direction de *l'organisation X* s'approprie les dossiers de diversité. La direction de *l'organisation X*, juste pour te donner une idée, c'est environ 80 personnes, c'est beaucoup de gens. C'est quand même un travail de longue haleine et, aujourd'hui, ça a vraiment réussi, de ce point de vue-là. Je donnerai des exemples tout à l'heure. Au niveau des autres stratégies qui sont moins liées directement à la Loi, on a toutes les activités de formation, de sensibilisation qu'on a. Et les activités de sensibilisation, on les oriente vraiment pour que les gens prennent conscience, plus d'avoir des gens différents dans une même équipe. On ne parle plus de groupes visés, on parle de différences individuelles, incluant des différences au niveau physique, au niveau du

background culturel, même du background d'immigration. Comment cela peut apporter quelque chose? Mais tout ce que quelqu'un, qui aurait une autre expérience de vie, qui aurait pu le faire grandir là.

S: *Elles ont lieu quand, ces activités de sensibilisation?*

G : Il y en a tout au cours de l'année. Mais, c'est certain qu'on a un grand boum lors de la semaine de la diversité où toutes les unités de *l'organisation X* organisent... Là, il y a un jeu éducatif qui est organisé pour toutes les unités, les gestionnaires de *l'organisation X*... Tous les gestionnaires de *l'organisation X* doivent faire ces activités avec leurs employéEs. Il y a énormément de conférences qui sont organisées lors de cette semaine là. Des activités, par exemple, pour faire vivre d'autres réalités à des gens.

S: *Durant l'année, c'est quoi en dehors de la semaine de diversité?*

G : A l'extérieur de la semaine, les activités... on en a pour des groupes spécifiques. On en a beaucoup pour les personnes handicapées. C'est un groupe qu'on vise beaucoup actuellement. Pour les minorités visibles, on a eu un divers-ciné l'année dernière qui était au siège social. On a passé le film *Crash* pour les employéEs et on a eu un policier de la ville de Montréal qui est venu parler des relations interculturelles dans la communauté.

S: *Ça c'était au siège social?*

G : Oui.

S: *Et pour les succursales?*

G : C'est plus durant la semaine de la diversité. Ça, c'est pour la sensibilisation. C'est certain qu'il y a des formations qui sont données pour les gestionnaires. Jusqu'à maintenant, on est en train de développer une formation pour l'ensemble des employéEs. Mais jusqu'à maintenant, il y a plus de 2000 gestionnaires qui ont été formées en gestion de la diversité. C'est des formations quand même substantielles, compte tenu des différents cours de gestion que les gestionnaires ont. C'est une formation en deux volets : un volet de trois heures suivi d'un volet de deux heures trente. C'est la formation de base. Puis, maintenant, on a une trilogie qui s'appelle le leadership et diversité, qui offre trois formations plus spécifiques sur les aspects plus spécifiques de la gestion de la diversité. Et une de ces formations-là porte sur l'interculturel.

S: *Cette formation pour les gestionnaires, elle a commencé quand?*

G : Ça fait quelques années déjà, là.

- S: *Elle est une fois par an, la formation?*
- G : Non, c'est au besoin. C'est plusieurs fois par année, vraiment plusieurs, selon des différents secteurs, des groupes de 12 à 15 personnes. On peut en donner 25 par année.
- S: *Vous m'avez dit que la formation correspond à plus de 2000 gestionnaires. C'est qui, concrètement?*
- G : C'est une formation qui est offerte aux nouveaux gestionnaires.
- S: *Aux nouveaux gestionnaires...? Donc, tout nouveau gestionnaire qui rentre en poste va suivre cette formation.*
- G : ...
Pour en revenir sur l'équité en matière d'emploi. Comment la communication se fait entre l'employeur... Comme c'est une grande structure, je suppose que c'est pas directement employeur / employéEs. Mais comment cela se passe la communication sur l'équité en matière d'emploi, les aménagements faits par rapport aux différences?
- G : Pour l'ensemble des employéEs?
- S: *Oui.*
- G : Ben, il y a différents moyens. Comme c'est une grande entreprise, on a nos journaux internes dans lesquels on publie des articles sur les spécificités de la gestion de la diversité sur une base vraiment régulière.
- S: *Combien?*
- G : Plusieurs fois par année...Vraiment plusieurs fois par année, en fait. Puis, via les formations aux gestionnaires, on a énormément d'informations qui sont données. Et les gestionnaires sont responsables de la gestion de la diversité dans leur secteur. Ils peuvent toujours se référer à nous. On offre des services conseil. Les gens peuvent nous téléphoner pour gérer des cas, les accompagner pour gérer des cas, pour les accompagner au niveau de l'accommodement raisonnable, etc. Et au niveau de la semaine de la diversité, il y a une communication massive qui est faite sur la diversité pendant cette semaine-là.

- S: *Dans cette formation aux gestionnaires, qu'est-ce qu'ils doivent communiquer aux employéEs? J'imagine qu'il y a une formation aux gestionnaires qui explique comment gérer la diversité au sein de leur équipe... mais, concrètement?*
- G: Le gestionnaire n'a pas un cours à donner aux employéEs, mais doit assurer une gestion saine de la diversité grâce à la formation qu'il a reçue. Quand il est témoin de problématiques entre les employéEs, il se doit d'enseigner ce qu'il a appris dans le cours, au niveau des relations entre employéEs.
- S: *Est-ce que dans ce cours, est-ce que c'est visible pour un employéE, de se dire qu'il est différent et que sa différence peut être prise en compte. Je donne un exemple concret. Je veux obtenir un congé religieux...Comment il le sait...Je suis un employéE. Comment je peux savoir si je peux ou pas demander?*
- G: Au départ, tous les nouveaux employéEs reçoivent une quantité d'informations sur les politiques de l'organisation X. Et parmi les politiques de l'organisation X, on a une politique d'accommodement raisonnable. Et tous les employéEs reçoivent l'information sur les possibilités d'accommodement pour congé religieux, pour limitation physique, etc.
- S: *Donc, quand ils arrivent dans l'entreprise, ils reçoivent de la documentation. Et dans cette documentation, il y a par rapport aux congés religieux...vous pouvez faire la demande.*
- G: Oui.
- S: *C'est à ce moment là, lorsqu'ils arrivent?*
- G: Oui.
- S: *A part cette étape-là, est-ce qu'il y a d'autres moments?*
- G: En fait, comment ça fonctionne...Si un employéE a une demande à faire, il doit se référer toujours à son gestionnaire, car c'est lui qui a la responsabilité de le guider. Il y a tellement de politiques à l'organisation X, c'est vraiment le rôle du gestionnaire de faire ça. C'est vraiment son rôle principal de faire ça. C'est pour ça qu'on donne la formation *a priori* aux gestionnaires. En général, un gestionnaire a combien de personnes? Ça varie énormément; ça peut être de 3 à 50, mais en général c'est pas 50... en général 10 personnes.
- S: *Comment se fait l'évaluation pour voir les progrès qui sont faits pour voir?*
- G: Dans quel sens?
- S: *Les aménagements qui sont faits, par rapport à la différence?*
- G: Ce qu'on fait au niveau du suivi total de l'organisation X? C'est certain qu'on va suivre nos chiffres au niveau de la représentation, de l'embauche, etc. S'il

y a des secteurs qui sont plus problématiques, on va plus investiguer pourquoi. Au niveau des stratégies qui sont faites, ce qu'on fait, c'est certain qu'on va se comparer au marché. On va évaluer régulièrement ce que font les autres *organisations*, les autres entreprises, quelles sont les meilleures pratiques pour différents aspects vraiment spécifiques de la gestion de la diversité, puis on va toujours s'assurer d'améliorer notre façon de faire.

S: *Au niveau des chiffres... Donc, lorsqu'on arrive, on remplit un questionnaire, et lorsqu'on part, on remplit un questionnaire pour expliquer.*

G : Non, c'est une entrevue de départ, mais c'est pas avec tout le monde, c'est avec les cadres, une proportion des auxiliaires, et on le fait, en fait, avec les membres des groupes visés.

S: *Tous les membres des groupes visés, cadres ou pas cadres?*

G : Exact.

S: *En fait, c'est les deux moments où on sonde les employéEs faisant partie des minorités visibles?*

G : Eh oui.

S: *Lorsqu'ils arrivent et lorsqu'ils partent?*

G : À moins qu'il y ait une problématique ou un enjeu...C'est pas tout à fait vrai, sinon il y a une enquête corporative qui est faite de façon bisannuelle : une fois tous les deux ans. Une fois tous les deux ans, ça comporte des questions sur la diversité, mais c'est moins détaillé que l'entrevue de départ. Ce questionnaire est fait de façon corporative, donc on peut avoir des perceptions de la gestion de la diversité par secteur. C'est pas des informations qui ont été évaluées sur une base individuelle comme les entrevues de départ. Les entrevues de départ, c'est vraiment pour savoir, tel individu, voici les raisons pour lesquels il est parti. Mais on peut voir aussi dans tel type de poste. Voici l'ensemble des minorités visibles, dans tel type de poste, on constate qu'il y a beaucoup de départs. C'est quoi les raisons de départ? Est-ce qu'ils sont différents des autres personnes qui n'appartiennent pas à ce groupe-là? Mais au niveau de l'enquête qui est faite, c'est des résultats plus globaux. Ça donne de l'information régulièrement sur la perception de la gestion de la diversité à l'interne, donc c'est une fois tous les deux ans.

S: *Et est-ce que je pourrais avoir le questionnaire pour voir le type de question qui sont posées?*

G : Je ne pense pas. Ça c'est vraiment...

- S: *Donc en fait, ils sont sondés lorsqu'ils arrivent, une fois tous les deux ans, s'ils ont un problème particulier, et lorsqu'ils partent, c'est ça?*
- G: Oui.
- S: *Et au niveau de la communication de la diversité, ils reçoivent l'information. Il y a les journaux internes, la formation qui est donnée aux gestionnaires, qui doit être transmise, un service conseil. Est-ce qu'il y a autre chose?*
- G: Il y a des activités de sensibilisation. Sinon, il y a des choses qui sont plus dédiées à l'externe: sur le site internet, dans les journaux... Mais non, principalement, c'est pas mal ça.
- S: *Et au niveau du site intranet?*
- G: Le site intranet comporte une section diversité avec des informations qui sont liées en référence pour toutes les problématiques ressources humaines. Les gens vont trouver des informations spécifiques là-dessus. Par exemple, tantôt, tu demandais un employé qui veut avoir des congés religieux. Comment il fait pour savoir? Le site intranet c'est un des outils. J'ai pas pensé tout à l'heure, mais les gens se réfèrent souvent à ça, car on trouve tout et sur le site intranet. Il y a la politique d'accommodement raisonnable, la façon dont il faut procéder...
- S: *Mais, sinon, s'il ne va pas chercher... lorsqu'il arrive dans l'organisation, on lui donne de la documentation, et dans cette documentation c'est expliqué?*
- G: Oui, c'est ça.
- S: *Mais en dehors de ce moment où ils arrivent, est-ce qu'on leur « rafraîchit la mémoire » pour leur rappeler?*
- G: Ben, lors de la semaine de la diversité, oui.
- S: *Ça se passe comment?*
- G: Il y a plusieurs communications qui sont faites. Il y en a vraiment plusieurs. Il y a des communications corporatives pour annoncer les activités, et il y a des activités qui sont fournies au gestionnaire. Le gestionnaire doit faire une activité avec son équipe pour parler de la diversité. C'est certain que, pendant ces équipes-là, le gestionnaire a la responsabilité de parler des politiques de l'organisation X en matière de diversité. Si les employés ont des questions sur le sujet, ils sont invités à les poser.
- S: *Et après, c'est évalué? ces communications qui sont faites par le gestionnaire?*
- G: Parce que le but premier de ces activités, c'est de faire des activités de rapprochement des équipes. C'est pas de communiquer des politiques. Les politiques sont communiquées dans les pochettes qui sont distribuées aux

employéEs lors des activités, etc. Mais ils ont une activité d'intégration qui a été développée où, là, on parle des différentes politiques de *l'organisation X*. C'est pas mal ça, là.

S: *C'est comment l'activité d'intégration, c'est une journée c'est...?*

G: Ça varie selon le type d'emploi. Oui, ça peut être une journée.

S: *Et qu'est ce qu'on leur explique, durant cette journée?*

G: C'est toutes les politiques de *l'organisation X*, le fonctionnement de *l'organisation X*, où se référer justement? qu'est ce qu'ils peuvent trouver sur l'intranet? tout le fonctionnement détaillé de *l'organisation X* pour que les employéEs se retrouvent dans cette grande entreprise là.

S: *Le temps varie de combien à combien, selon le poste?*

G: Je ne suis pas certaine là, mais de demi-journée à trois jours. Une demi-journée, c'est peut-être pour les employéEs temporaires.

S: *Je repense aux consultations employeurs/représentants..., enfin, pas vraiment employeur puisque c'est une fois par année, mais plus problématique spécifique avec une responsable des succursales ou autre chose qui décide de ces rencontres. C'est eux qui vous contactent, ou ça peut être les deux?*

G: Ça peut être les deux. Ça peut être par exemple un gestionnaire qui nous contacte. Bon ben là, j'ai vraiment une problématique avec laquelle j'ai de la misère à débrouiller tout seul : «Venez m'aider!» Ou ça peut être des gens des relations de travail, et, donc, on constate qu'il y a un problème dans cette unité là : «Est-ce que vous seriez prêt à y aller?». Ça peut être l'employéE qui fait la demande également, ça peut être l'ombudsman qui nous dit: «Écoutez, j'ai eu trois quatre appels de ce secteur là, il nous semble y avoir une problématique». On y va donc. Tous les services sont en relation avec les secteurs. Au niveau de la gestion des problématiques, ils peuvent nous demander de s'impliquer. Puis les gens peuvent le faire directement également.

S: *Et vous trouvez que ces consultations sont assez fréquentes?*

G: Avec les employéEs, puis dans les secteurs spécifiques?

S: *Oui ou c'est plus vous qui allez « frapper à la porte » pour dire...*

G: Bonne question! J'dirais que c'est pas fréquent.

S: *Les gens ne vont pas...*

G: Je pense qu'on va plus nous consulter pour des gens qui ont des limitations physiques. Quand c'est lié à un problème de performance, les gestionnaires sont mal à l'aise car ils ne savent pas démêler. C'est comme ça aussi avec

les minorités culturelles. C'est ce qui arrive le plus souvent comme type de problématique : problème d'attitude ou de performance. Soit le gestionnaire ne sait pas trop comment agir, n'est pas certain... Puis c'est nous qui allons devoir identifier qu'il y a une problématique culturelle qui est liée à ça. Donc les gens vont plus souvent téléphoner aux relations de travail *a priori* en disant là, j'ai un problème avec mon employéE. Puis, nous, on va être impliqué.

S: *Justement, le fait qu'ils contactent les relations de travail, parce qu'ils ne vont pas forcément penser que c'est un problème d'incompréhension culturelle. C'est moins facile finalement de vous contacter, parce que c'est moins quelque chose de physique comme les limitations physiques. C'est moins évident à voir, en fait.*

G : Oui, c'est ça. Mais il y en a qui nous contactent quand même, quand c'est des problématiques clairement liées uniquement. Par exemple, une personne qui porte le voile puis il y a une perte de clientèle associée. Ah, je dis n'importe quoi là. Ça, j'invente là. C'est pas une vraie histoire là.

C'est évident que c'est uniquement culturel. Mais quand c'est pas aussi clair que ça. C'est une question de conflit de personnalité qui est mêlée à: est-ce que c'est culturel? Est-ce que c'est une différence de relation entre genres là, ça aussi ça c'est autre chose...

S: *Comment vous faites pour gérer ce type de problème?*

G : Ben, c'est extrêmement complexe. Ça dépend.

S: *Ben moi, j'ai un exemple. J'aimerais pas m'étendre là-dessus... J'imagine une personne qui, dans sa culture, ne supporte pas d'être commandée par une femme, et là, une femme dirige une équipe, et là discute et dit : « Donc vous allez faire ceci ». Et lui, il refuse totalement. Qu'est-ce que vous faites?*

G : C'est des cas qui arrivent ça, pas fréquemment. Mais ce type de cas, quand on reçoit un appel de ce type là, on n'est pas déboussolé. C'est toujours une question de perception. Aussi, on a tendance à interpréter les choses selon les idées qu'on a des différentes cultures. Mais dans des cas comme celui-ci, même chose que pour l'autre exemple du voile que j'ai donné qui est purement fictif. C'est certain que, nous, ce qu'on va faire, on va pas demander à la personne de changer l'employéE de secteur. On est dans une organisation où les hommes et les femmes sont considérés comme égaux. Il faut aborder avec l'employéE la problématique d'un point de vue culturel, ouvertement également, et adresser la problématique tout simplement. Dans la plupart des cas qu'on a vu, l'employéE, c'est certain qu'il va pas interpréter la problématique de la même façon. Souvent, il y a autre chose de lié à ça, c'est un conflit de personnalité avec des problématiques spécifiques à régler, souvent en abordant le premier aspect. Puis, là, en réglant le premier aspect. Puis là, on règle ça. Puis ça s'améliore.

Mais c'est certain que la solution n'est jamais de dire... L'égalité entre les hommes et les femmes, c'est inébranlable dans notre entreprise. Et la solution n'est jamais de transférer la personne pour une raison simple comme celle-là. Mais ça se peut que ce soit un conflit de personnalité entre les deux. Mais c'est certain que dans un autre secteur de *l'organisation X*, il y a des chances d'avoir une autre patron femme, il y a 75% de femmes à *l'organisation X*. Donc ça ne serait pas une solution. C'est la même chose avec le voile. Les autres problématiques qu'on a, qui sont parfois..., les gens nous posent fréquemment, que ce soit une personne de couleur en région par exemple qui est au service à la clientèle. Le gestionnaire de cette personne là nous dit : «On parle à la clientèle, ils ne veulent pas être servis par une personne noire.» Comme employeur, on a la responsabilité de ne pas dire : « On change cet employéE là d'endroit. On ne peut pas faire ça. On a la responsabilité d'être équitable envers tout le monde. Et puis ça passe même avant les préjugés de la clientèle. C'est très très important. Je pense que *l'organisation X* peut se permettre ça.

S: OK.

G : Mais c'est drôle. Mais c'est des cas qui arrivent pour vrai. C'est de moins en moins fréquent, mais quand même.

S: *Juste pour avoir un ordre d'idées, vous évaluez à combien le nombre de consultation à toutes ces problématiques?*

G : Honnêtement, on en a plus qui sont liées aux limitations. Si je prends seulement les consultations au niveau culturel, on a des demandes pour congés religieux, pour des choses comme ça. Si je considère uniquement ça, je dirais une trentaine par année.

S: *Moi je parle de tout ce qu'est incompréhension culturelle, une trentaine?*

G : Oui.

S: OK.

G : Oui environ. Ce n'est pas une donnée statistique certaine.

S: *Et en fait, pour essayer de comprendre le système de l'organisation X... Parce que vous me dites qu'une fois par mois, la personne des ressources humaines rencontre l'employeur. Donc, lorsqu'il y a un problème d'incompréhension culturelle, qu'il y a des changements à faire, vous en parlez à la personne des ressources humaines?*

G : Non, ça, ça relève vraiment de nous.

S: *Ça, vous n'en parlez pas du tout? Vous le gérez.*

G : À moins que ce soit un problème qui déborde dans les médias...

- S: *En fait ça dépend du niveau de problème?*
- G: Oui, ça, on est responsable de gérer ces problèmes-là.
- S: *Et c'est quel type de problème dont il faut parler à la personne des ressources humaines et qui en parle avec l'employeur.*
- G: Ce dont on parle fréquemment à la personne vice-présidente des ressources humaines, c'est des stratégies. Par exemple, on peut développer des nouvelles formations. Ça c'est quelque chose qui est abordé, qui est suivi au niveau du plan de communication, au niveau du contenu, au niveau de qui donnera la formation, etc. À qui ce sera dédié? Comment ça va être déployé? Ça, on suit ça, avec elle. Mais au niveau de gestion des cas spécifiques, à moins que ce soit un cas qui se trouve devant des instances externes, au niveau de la commission des droits de la personne, etc., ça n'arrive vraiment pas fréquemment. Là on n'en parle pas.
- S: *Je me demandais. Comment ça se passe lorsque vous voulez communiquer une stratégie par rapport à la structure de l'organisation? J'ai vu que dans la structure, il y avait une partie réglementation, un service qui vérifiait que l'organisation appliquait les réglementations obligatoires, un autre pour la vérification. Je me demandais comment, par rapport à l'équité en matière d'emploi, comment cela se passe pour communiquer? La réglementation qui vérifie que la Loi est bien appliquée? Les ressources humaines qui veillent à ce qu'au niveau des entrevues d'embauche, l'équité en matière d'emploi soit respectée? Il y a beaucoup de personnes qui sont prises en compte. Donc, je me demande comment ça se passe?*
- G: Ok, c'est vraiment nous qui sommes responsables de l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Donc, c'est nous, notre service qui connaissons le plus cette Loi là, toutes les applications. Et on a un auditeur externe de la Commission Des Droits de la Personne qui a fait une fois - ça devrait être répété là - une évaluation très très détaillée des actions de l'organisation X et de l'évolution de ces données. Il l'a fait en 2002.
- S: *Ok. Mais vous faites appel au service communication, ressources humaines ...*
- G: Mais non, on fait partie du service ressources humaines.
- S: *Oui.*
- G: Communication organisationnelle, ils vont nous aider, par exemple, pour nous aider à améliorer nos communications à l'interne. À l'externe, c'est les relations publiques.

Tout à l'heure, tu parlais du service conformité des documents. Eux, ils vont vérifier, mais ils vont pas vérifier la conformité à la Loi sur l'équité. C'est nous qui faisons cela. Eux, ils vont vérifier la conformité à ce qu'il y ait divulgation

de données, demande de renseignements. Par exemple, quand on a élaboré le questionnaire d'auto identification, qu'est ce qu'on a le droit de demander, qu'est ce qu'on n'a pas le droit de demander?

S: *Ça, c'est avec eux?*

G: Oui, c'est tout au niveau légal général par la Loi sur l'équité en matière d'emploi, la Loi sur l'équité en matière d'emploi. C'est nous qui sommes responsables. La personne qui vérifie si on l'a fait correctement, c'est quelqu'un de l'externe, c'est l'auditeur de la Commission Des Droits de la Personne. C'est comme cela que ça se passe.

S: *Donc pour définir les objectifs à réaliser, les mesures pour atteindre ces objectifs, c'est vous qui décidez avec l'employeur ou...*

G: En fait, au départ, quand l'auditeur de la Commission Des Droits de la Personne est venu, il a aidé à monter notre plan.

S: *Et là, il y avait l'employeur qui était là?*

G: Euh, oui ben, nous.

S: *Oui, mais pas l'employeur.*

G: Oui, il a sanctionné cela.

S: *En fait, lui, il sanctionne à la fin. Il regarde et il dit : « Oui ça va, on peut le faire. »*

G: Oui oui.

S: *Mais les personnes actives dans la mise en place, c'est vous?*

G: Oui, les personnes spécialistes de ça, c'est nous. C'est nous par exemple qui allons travailler sur élaborer le plan, quelles sont les stratégies? C'est nous qui connaissons le plus ce dossier. Là, c'est sanctionné par la direction des ressources humaines qui, elle, le présente au président.

S: *En fait, vous élaborer votre plan, après contactez votre service ressources humaines pour voir si ça va. Elle, elle approuve.*

G: Oui.

S: *Et par rapport aux progrès raisonnables, c'est vous qui évaluez si ça se passe bien?*

G: Oui, c'est nous qui gérons la base de données de toutes les personnes qui sont auto identifiées dans l'organisation X, appartenant à tel ou tel groupe.

- S: *Et pour savoir comment communiquer aux employéEs, c'est vous aussi en fait?*
- G: Nous, on va préparer les communications, mais on va se faire appuyer par les spécialistes de la communication de l'interne. En fait, c'est toujours ça.
- S: *C'est vous la base, et vous appelez d'autres?*
- G: Nous, notre spécialité - comme c'est une grande entreprise - il y a des services pour chacune des spécialités. Nous, notre spécialité, c'est l'équité en emploi et diversité. Mais quand on a besoin de se faire aider au niveau des communiqués de presse - on fait beaucoup des communiqués à l'externe - eh bien, on se fait aider des relations publiques. Quand on a des entrevues à faire à l'externe, on se fait aider des relations publiques. Quand on a de la communication interne, puis qu'on a vraiment un plan de communications important à développer, on se fait aider des gens qui sont responsables de la communication interne. Quand on a des documents, des politiques à réviser, on se fait aider du service juridique de l'organisation X.
- S: *Car, en fait, quand j'ai regardé sur le site, il y avait la structure de l'organisation. Je ne voyais pas, dans la structure, marqué le service diversité et équité en matière d'emploi...*
- G: Mais en fait, c'est sous ressources humaines.
- S: *Oui, vous m'avez dit, c'est sous ressources humaines.*
- S: *Diversité et équité en emploi, vous êtes trois femmes, c'est ça?*
- G: Oui.
- S: *Québécoises?*
- G: Oui, ça a pas toujours été le cas, mais oui, c'est ça.
- S: *D'accord.*
- G: Donc, la formation aux gestionnaires, elle comporte deux volets. Le premier volet, c'est un volet de 3h30 qui présente ce que c'est la diversité, pourquoi on a à en faire en entreprise, pourquoi c'est important de s'en préoccuper, pourquoi c'est important de bien la gérer. Ça parle également, cette formation là, des différentes politiques qu'on a à l'interne.
- S: *Ce n'est pas une vidéo qui est montrée, non?*
- G: Oui dans une deuxième partie.
- S: *Elle me l'avait montré la dernière fois. C'est la même qu'il y a deux ans ou elle a changé?*
- G: Non, c'est la même.

S: *Ok, excusez-moi pour l'interruption. Donc, le volet 1...?*

G : Le volet 1, après ça, on présente les différentes stratégies de *l'organisation X*: le positionnement de *l'organisation X* versus les autres *organisations*, le marché en matière de diversité. On parle de différents cas. Les cas qui reviennent le plus souvent: gestion de la diversité, accommodements raisonnables, politique d'accommodement. Après, on voit, c'est un volet plus développement personnel sur qu'est ce qu'un préjugé, reconnaître ses préjugés, comment ça peut avoir un impact sur les décisions de gestion, comment faire pour minimiser l'impact sur les décisions de gestion. Donc, ça, c'est le volet 1. Le volet 2, c'est plus axé sur le pratico pratique. On utilise la vidéo que t'as vu pour présenter la gestion de la diversité à travers les différentes étapes du cycle de vie d'un employé, c'est-à-dire embauche, promotion, mobilisation, rétention, etc. Dans les deux volets, on demande aux gens de donner des cas spécifiques auxquels ils ont fait face, puis on en discute pour en faire profiter tout le groupe. Mais le volet 2, c'est encore plus axé là-dessus.

S: *Le premier volet, il fait 3h30, c'est ça?*

G : Oui.

S: *Et le 2ème volet la cassette vidéo. Après il y a des commentaires, c'est ça?*

G : La cassette, on ne la regarde pas au complet. On en présente des bouts, puis, l'idée, c'est qu'on fait tout le cycle de vie d'un employé. Puis, à travers les différentes étapes du cycle de vie, on regarde comment gérer la diversité, puis, c'est quoi les impacts? quels sont les enjeux en fait en diversité dans chacune de ces étapes là?

Autre chose. Dans le fond, quand les gens voient que la diversité, c'est pas juste une question d'obligation légale - tu sais, parce que ça a vraiment une connotation négative, obligation légale - quand ils comprennent également aussi ce qu'on démystifie... Un aspect important qui me différencie d'autres entreprises, c'est qu'on n'a pas pris la voie de la discrimination positive. C'est-à-dire qu'on n'a pas d'obligations d'engager tel nombre de femmes par année, tel nombre de minorités visibles. C'est obligatoire. On engage toujours le meilleur. Mais on s'assure que dans notre bassin de recrutement, on a des membres de tous les groupes, puis on s'assure de faire un processus d'embauche qui soit équitable.

Donc ça, ça change beaucoup la perception qu'ont les gens à l'interne de la diversité car, habituellement, les gens disent : « Oh! ben là, les minorités, ils vont toujours les favoriser dans le processus d'embauche. » C'est une perception très négative, qui est persistante dans beaucoup d'entreprises qui ont pris la voie de la discrimination positive. Même si on comprend pourquoi ils l'ont fait – et puis il n'y avait pas d'autres issues que ça... - ça a un impact négatif qu'on doit aussi gérer. Ici, on n'a pas ça. Ça fait que dans les

formations, on le démystifie. Puis, un des sujets, lors des formations qu'on aborde, c'est la part de la gestion de la diversité à l'interne pour le développement de marchés. Puisque c'est d'avoir des employéEs des différentes cultures, ça, aide à répondre aux besoins actuels des clients diversifiés aussi. L'avantage pour nous de vendre la diversité, c'est aux gens à l'interne, c'est une *organisation*, sa clientèle c'est la population, c'est vraiment l'ensemble de la population qui est un marché potentiel. Donc, si la population se diversifie, on doit se diversifier pour répondre aux besoins différents des membres de notre population, de notre communauté. Dans cette visée là!

S: *C'est pour la clientèle...?*

G : Oui, c'est ça !

APPENDICE B

EXTRAITS DES RAPPORTS ET DU SITE DE L'ORGANISATION

App.	Page
B.1 Rapport social 2006 de l'organisation	120
B.2 Rapport annuel 2006 de l'organisation.....	125
B.3 Site internet de l'organisation..... ..	126

B.1 RAPPORT SOCIAL 2006 DE L'ORGANISATION

Nous présentons dans ce qui suit divers extraits du rapport social de l'organisation 2006 consulté sur internet.

(...)

Bien servir les communautés culturelles

Nous avons adopté des stratégies afin de recruter une main-d'œuvre diversifiée qui soit le reflet de la clientèle que nous desservons.

(...)

Appendice B.1.1 Souci de bien servir la clientèle des communautés culturelles

Source : Extrait du rapport social de l'organisation 2006 p. 4, consulté sur internet

(...)

La diversité des talents

Nous avons donc pour objectif d'attirer, de développer et de retenir une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée qui soit le reflet de l'évolution de notre société. Pour ce faire, nous avons mis en place des stratégies de recrutement ainsi que des initiatives de gestion et de développement des talents. Nous avons aussi adopté des mesures incitatives et des programmes de mobilisation afin de créer un climat organisationnel qui incite à la coopération, favorise les échanges et contribue à l'engagement collectif.

(...)

Appendice B.1.2 Juger chaque employéE, selon ses talents seulement

Source : Extrait du rapport social de l'organisation 2006 p. 13 consulté sur internet

(...)

Tous les deux ans, nous effectuons des sondages auprès de nos employés afin de mesurer leur satisfaction et connaître leur engagement. Lors du sondage Regard sur notre organisation 2005, la participation des employés a atteint un taux record de 85%, une hausse de 5% par rapport à 2003.

A la suite de ce sondage, nous revoyons nos divers programmes pour examiner leur pertinence, les modifier le cas échéant, et nous prenons de nouvelles initiatives pour continuer à améliorer l'environnement de travail. A titre d'exemple, à la suite des résultats du sondage 2005, plusieurs initiatives ont été mises en place afin de continuer à améliorer les outils de travail des employés, dont un nouveau portail intranet qui les oriente vers des espaces virtuels et adaptés et leur travail quotidien.

(...)

Les efforts déployés au cours des dernières années pour répondre aux attentes de nos employés se sont traduits en un taux de satisfaction générale en croissance constante, tel que le démontrent les résultats des sondages Regard sur notre organisation ci-après.

	2001	2003	2005
Taux de participation au sondage	64%	80%	85%
Taux de satisfaction générale des employés	86%	92%	93%
(...)			

Appendice B.1.3 Exemples de sondages portant sur la perception de l'organisation
par les employéEs

Source : Extrait du rapport social de l'organisation 2006 p. 13, consulté sur internet

(...)

Miser sur le recrutement

Afin d'avoir en place la main-d'œuvre compétente et diversifiée que nous désirons, nous avons élaboré différentes stratégies de recrutement. En voici quelques-unes :

Nous participons régulièrement aux journées carrières organisées par les universités. En 2006, nous avons été présents dans 13 d'entre elles, au Québec, en Ontario et en Atlantique. Cette année encore, nous avons aussi participé à des dizaines de salons de l'emploi et autres activités tenues par des ordres professionnels ou des organismes communautaires. Notre conseillère en recrutement de main-d'œuvre diversifiée prend part à toutes ces activités pour pouvoir répondre adéquatement aux personnes qui ont des besoins particuliers. Afin de rejoindre les candidats potentiels dans leur région, trois de nos succursales à Laval, Saint-Jérôme et Gatineau ont tenu des journées carrières dans leurs locaux cette année. Près de la moitié des 180 candidats qui se sont présentés à cette occasion ont été considérés pour de futures étapes de recrutement.

La section Carrières de notre site Internet permet de découvrir les postes disponibles à l'*organisation X* et de postuler en ligne.

Les personnes intéressées peuvent aussi soumettre leur profil pour de futures offres d'emploi et être avisées par courriel des offres qui correspondront à leurs intérêts. Notre site offre également des conseils pour rédiger un curriculum vitae efficace et se préparer à l'entrevue d'emploi. Cette année, 2 500 postes ont été affichés sur notre site et 1 500 nouveaux employés ont été recrutés.

Nous avons en place un programme de candidatures référées qui prévoit le versement d'une prime en argent à l'employé si la personne qu'il recommande est embauchée. En plus de rehausser le sentiment d'appartenance et de fierté des employés, ce programme nous donne accès à un bassin de candidats de qualité.

L'intégration des nouveaux employés est un facteur important de mobilisation et de rétention. Plusieurs secteurs ont développé un programme adapté à leur réalité spécifique et qui s'ajoute aux outils offerts par celui des Ressources humaines. De nouvelles initiatives ont commencé à être implantées depuis l'an dernier afin de continuer à améliorer nos pratiques. Entre autres, en 2005, une session de formation permettant aux nouveaux employés de se familiariser avec l'organisation et la culture de l'*organisation X* ainsi que les ressources et outils à leur disposition a été mise sur pied.

(...)

Appendice B.1.4 Modalités de recrutement

Source : Extrait du rapport social de l'organisation 2006 p. 13, consulté sur internet

(...)

Mobilisation des employés et leadership

La mobilisation des employés repose en grande partie sur le leadership des gestionnaires et la qualité des relations employées gestionnaire. Nous avons élaboré des stratégies de développement en leadership et créé l'Institut des leaders qui offre, depuis 1999, une approche intégrée de formation en leadership. L'offre est modulée par les besoins exprimés par les gestionnaires ainsi que par le style de leadership et les valeurs que *l'organisation X* désire renforcer au sein de l'entreprise. Voici les principaux programmes et initiatives de l'Institut :

Le programme Les essentiels en gestion a pour but de permettre aux gestionnaires de comprendre les différentes facettes du métier de gestionnaire. Il leur permet de réfléchir à l'importance du rôle et de la fonction de management, aux responsabilités et aux tâches fondamentales qui leur incombent ainsi qu'aux techniques et aux outils pour les exercer. Tous les nouveaux gestionnaires seront invités à suivre le programme actuellement en cours de développement.

Le Forum des leaders I a été suivi par la majorité des gestionnaires en place et il continue à être dispensé à ceux qui le deviennent.

Il a pour objectif de clarifier les attentes de *l'organisation X* à leur égard en termes de vision, de culture de gestion et de leadership ainsi que de résultats financiers.

Le Forum des leaders II, créé en 2005, est présentement en déploiement par secteur et par niveau hiérarchique. Le contenu du programme a été établi en fonction des besoins exprimés par les gestionnaires de comprendre les caractéristiques d'un leader efficace, d'obtenir une rétroaction sur leurs compétences à cet égard et de posséder un plan de perfectionnement en leadership.

Une démarche de mentorat visant à développer le leadership par le partage de l'expérience a été mise en place en 2006.

Différentes approches seront progressivement offertes, dont une approche assistée qui favorisera le développement de la relève. La démarche et les outils pour entrer dans une relation mentorale seront également disponibles sur notre site intranet, ce qui permettra aux employés de se développer par le biais du mentorat, de façon autonome. Une démarche de coaching similaire sera aussi mise en place.

La Journée du leadership annuelle permet aux gestionnaires de discuter avec les membres de la direction, de faire valoir leurs idées et suggestions et d'entendre des conférenciers renommés sur des sujets touchant des enjeux importants pour *l'organisation X*.

Cette année, l'activité s'est déroulée sur le thème « Croître dans un environnement complexe et changeant : le défi de la diversité ».

(...)

Appendice B.1.5 Formation des gestionnaires

Source : Extrait du rapport social de l'organisation 2006 p. 15, consulté sur internet

(...)

Un environnement de travail sain

L'organisation X favorise un milieu de travail libre de toute forme de discrimination et de harcèlement, tel qu'énoncé à sa politique sur le harcèlement adoptée il y a déjà une vingtaine d'années. Nous prenons tous les moyens raisonnables à notre disposition pour nous assurer qu'aucun employé ne fasse l'objet de discrimination ou de harcèlement et nous favorisons un environnement de travail sain et des relations professionnelles harmonieuses empreintes de confiance et de respect.

Il y a quatre ans, nous avons implanté un programme structuré de règlement à l'amiable des différends (R.A.D.) dans nos trois centres d'assistance. Ce programme innovateur, maintenant déployé dans plusieurs autres secteurs de *l'organisation X*, offre aux employés des moyens souples et efficaces pour régler leurs différends rapidement et à la satisfaction de tous. Il permet de renseigner les employés sur les outils disponibles et de les orienter vers les ressources qui pourront les aider à résoudre leurs difficultés. Ceux qui font appel au R.A.D. sont assurés de la confidentialité du processus et de l'absence de représailles.

Utilisation du programme R.A.D (du 1er novembre 2005 au 31 octobre 2006)

- Nombre d'employés ayant accès au R.A.D. : 1 000
- Nombre d'interventions : 134
- Taux d'utilisation : 13%
- Pourcentage de problématiques résolues : 89%
- Pourcentage de problématiques en cours de résolution au 31 octobre 2006 : 10%

La qualité de nos pratiques en matière de règlement de conflits a été reconnue par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP).

L'organisation X a été première entreprise fédérale privée à entériner un protocole avec la CCDP concernant le règlement des plaintes. Dans le cadre de cette entente, la CCDP encourage les employés qui désirent déposer une plainte à ses bureaux à le faire d'abord auprès de l'une des ressources de *l'organisation X* mises à la disposition des employés.

L'Ombudsman des employés

Le Bureau de l'Ombudsman des employés a pour mission de faciliter la résolution de problèmes pour tous les employés de *l'organisation X* et de ses filiales qui éprouvent des difficultés professionnelles, et ce, de façon confidentielle, indépendamment des services conventionnels offrant des recours aux employés au sein de *l'organisation X*.

Le Bureau de l'Ombudsman des employés est neutre et relève directement du président et chef de la direction. Les professionnels du Bureau reçoivent une formation d'ombudsman, sont soumis à un code d'éthique rigoureux et sont tenus à la plus stricte confidentialité. Afin de préserver sa neutralité et sa confidentialité, l'équipe de l'Ombudsman des employés s'est d'ailleurs retirée de tous les processus

formels de consultation reliés aux changements dans l'entreprise et ses bureaux ont été déménagés à l'extérieur

du siège social de *l'organisation X* il y a déjà quelques années.

Le Bureau de l'Ombudsman des employés a aussi pour mandat de signaler à la direction de *l'organisation X* les sujets qui préoccupent les employés et d'aider ainsi au maintien d'un environnement de travail sain et mobilisant. Chaque année, il soumet à la direction un rapport identifiant les principales préoccupations des employés et émet des recommandations ainsi que des pistes de solutions pour y répondre. Au cours des dernières années, des changements concrets ont été apportés à nos pratiques à la suite de ces recommandations.

Un guichet central pour une information de qualité

Le Centre de services ressources humaines a été créé en 1999 afin d'offrir un guichet central de service à la clientèle aux employés et gestionnaires de *l'organisation X* pour l'ensemble de leurs besoins informationnels et transactionnels en ressources humaines.

Au cours des dernières années, le Centre a étendu son offre de services.

Son équipe qualifiée offre maintenant avis et conseils aux employés, gestionnaires et retraités de *l'organisation X* sur l'ensemble des politiques et pratiques en matière de ressources humaines. Un seul numéro de téléphone permet d'accéder rapidement à des intervenants qui ont des habilités à traiter les demandes et qui maintiennent des liens constants avec les experts en ressources humaines.

L'utilisation des services du Centre progresse depuis sa création et, cette année, ce dernier a reçu près de 175 000 appels. Le taux de satisfaction des utilisateurs a atteint 96% lors du dernier sondage réalisé auprès des employés.

(...)

Appendice B.1.6 Gestion des problématiques très développée

Source : Extrait du rapport social de l'organisation 2006 p. 18, consulté sur internet

B.2 RAPPORT ANNUEL 2006 DE L'ORGANISATION

Nous présentons dans ce qui suit divers extraits du rapport annuel de l'organisation 2006 consulté sur internet.

(...)

Objectif et réalisation(...)

– Accroître la présence au sein de communautés culturelles. Grâce à sa présence marquée en milieu urbain et à l'expérience acquise auprès des communautés culturelles, *l'organisation X* est en mesure d'effectuer un rapprochement plus poussé avec ces dernières.

(...)

Appendice B.2.1 *L'organisation X* va au devant des communautés culturelles

Source : Extrait du rapport annuel de l'organisation 2006 p. 29, consulté sur internet

B.3 SITE INTERNET DE L'ORGANISATION

Nous présentons ci-dessous divers extraits du site internet de l'organisation.

(...)

Les programmes et activités de reconnaissance contribuent aussi à renforcer l'engagement des employés. Outre les activités telles que la Semaine des employés et les Déjeuners de la direction qui s'adressent à l'ensemble du personnel, tous les secteurs ont élaboré un programme de reconnaissance adapté à leur réalité.

La diversité, un atout stratégique

La diversité est un atout concurrentiel et un enjeu important pour *l'organisation X*. Afin de nous adapter à l'évolution du contexte démographique actuel et être en mesure de répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus diversifiée, il est essentiel que nous ayons une vision commune et que notre main-d'œuvre soit le reflet de l'évolution de la société. La haute direction s'est engagée à faire la promotion de la diversité et de l'équité partout dans l'entreprise et chacune des unités d'affaires a la responsabilité de l'inclure dans ses plans d'affaires.

Nous exerçons une vigie constante sur le portrait de notre main-d'œuvre afin de nous assurer qu'elle soit conforme à nos attentes et ajustons au besoin nos stratégies de recrutement, d'intégration et de rétention ainsi que nos programmes de formation et de sensibilisation pour les employés et gestionnaires.

Les stratégies que nous avons mises en place au cours des dernières années ont produit des résultats significatifs, tel que le démontrent les chiffres ci-après. Nous sommes déterminés à poursuivre nos efforts afin de continuer à améliorer la diversification de notre personnel.

(...)

Appendice B.3.1 Prise en compte de la diversité

Source : Extrait du site internet de l'organisation, consulté en juillet 2007

(...)

	Représentation en 2006*	Croissance depuis 2001
Femmes à la haute direction	29,3%	27%
Personnes handicapées	2,2%	22%
Minorités Visibles	10,5%	78%

Nombre de langues parlées par les employés de *l'organisation X* 40

* au 31 décembre 2006

Recrutement et intégration

Au cours des dernières années, nous avons tissé des liens avec différents organismes d'intégration en emploi afin de mieux connaître les besoins des candidats provenant de groupes diversifiés et les rejoindre plus efficacement. En 2006, nous avons ainsi conclu des partenariats avec les centres de réadaptation du Québec et le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) qui vise à favoriser l'accès au marché de l'emploi pour les personnes handicapées et à assurer leur maintien au travail. Nous avons aussi organisé des conférences et des ateliers sur le processus d'embauche à *l'organisation X* pour des organismes tels que l'Association pour les nouveaux arrivants et la Ligue des Noirs du Québec.

Notre politique d'accommodement raisonnable a pour objectif d'éliminer les obstacles à l'emploi et à la progression des quatre groupes visés par l'équité — les femmes, les personnes handicapées, les minorités visibles et les autochtones— en leur accordant des congés, de l'équipement spécialisé ou toute autre forme d'accommodement répondant à leurs besoins. Nos conseillers en diversité s'emploient d'ailleurs à faire connaître aux gestionnaires le soutien à leur disposition pour l'intégration de personnes ayant une limitation physique ou sensorielle et les appuient dans leurs démarches à cet égard.

Nous avons mis en place un comité national d'intégration des personnes handicapées formé de 11 personnes, en majorité des gestionnaires seniors, avec ou sans limitation physique, et provenant de tous les secteurs de *l'organisation X*. Les membres se réunissent régulièrement pour identifier les stratégies les plus susceptibles de favoriser l'attraction, la mobilisation et la rétention des personnes handicapées. Un plan d'action a été développé et sera mis en œuvre prochainement.

(...)

Appendice B.3.2 Intégration des groupes visés

Source : Extrait du site internet de l'organisation, consulté en juillet 2007

(...)

Sensibiliser nos employés et nos gestionnaires

Différentes activités sont organisées chaque année pour aider les gestionnaires à développer leurs compétences en gestion de la diversité et sensibiliser nos employés. Voici quelques exemples de celles réalisées en 2006 :

Trois nouveaux ateliers ont été lancés afin d'aider les gestionnaires à gérer une main-d'œuvre plus diversifiée dans un environnement plus complexe. Gérer la richesse culturelle, un atout ! vise à accroître les connaissances des différences culturelles et à rehausser les habiletés d'intervention. La complémentarité des genres – un capital sûr ! traite des différences de genre (masculin-féminin) et des moyens pour mieux en tirer profit.(...)

Dans le cadre de notre partenariat à la 23e édition du Défi sportif — une compétition internationale qui réunit chaque année à Montréal plus de 2 500 athlètes vivant avec un handicap physique, intellectuel, auditif ou visuel— une quarantaine de gestionnaires du Réseau des particuliers, des Services aux entreprises et du secteur

de la Gestion des risques ont pu échanger directement avec des personnes handicapées sur leur intégration en milieu de travail. Une vidéo présentant, entre autres, les réflexions des athlètes ainsi que des gestionnaires et membres de la direction de *l'organisation X* présents a été tournée lors de l'événement. Elle est utilisée à des fins de formation pour nos employés et gestionnaires.

Pour la troisième année consécutive, nous avons tenu en juin la Semaine de la diversité sous le thème «Au-delà des apparences».

Partout au pays, les employés et les dirigeants ont participé en grand nombre aux jeux, conférences, repas et autres activités visant à leur faire prendre conscience de la richesse que procure la diversité dans leur vie et dans leur milieu de travail. La participation des employés et dirigeants a connu une hausse marquée dans toutes les régions. Quatorze membres de la direction ont notamment pris part à la fiesta mexicaine organisée au siège social. Une nouvelle activité intitulée Bongo visant à favoriser une meilleure connaissance des membres d'une même équipe de travail afin de miser sur leur complémentarité dans l'atteinte d'objectifs a été tenue dans la grande majorité des services et succursales.

Site de l'organisation X > Carrières > Étudiants et nouveaux diplômés

Aider les jeunes handicapés à intégrer le milieu du travail

Depuis maintenant 17 ans, nous avons en place un programme de bourses et d'emplois d'été pour les étudiants de niveau postsecondaire ayant une limitation physique ou sensorielle. Le programme a pour objectif de les aider à poursuivre leurs études et à acquérir une expérience de travail pertinente. Il contribue également à sensibiliser nos employés au potentiel des personnes handicapées.

Chaque année, deux bourses d'études, accompagnées d'un emploi d'été de 12 semaines, sont remises à des étudiants de niveau universitaire du Québec, de l'Ontario ou du Nouveau-Brunswick, et une bourse de même qu'un emploi d'été de 10 semaines sont offerts à un étudiant de niveau collégial du Québec.

Plusieurs de ces boursiers ont poursuivi leur carrière à *l'organisation X* à la suite de leur emploi d'été. *Madame Y*, l'une de nos boursières 2006, est de ce nombre et elle occupe désormais un poste de directrice services financiers dans l'une de nos succursales de Montréal.

« Ce qui m'a frappée depuis mon arrivée, c'est l'importance accordée aux relations humaines à *l'organisation X* », a-t-elle mentionné.

Site de l'organisation X carrières étudiants et nouveaux employés

Partager notre expérience

Nous partageons notre expérience en diversité en participant à des séminaires et des colloques, en prononçant des conférences et en organisant ou commanditant diverses activités. Ces actions nous permettent aussi de continuer à créer des liens avec des organismes œuvrant dans le milieu.

Voici quelques activités auxquelles nous avons collaboré en 2006 :

L'organisation X a participé à la table ronde La diversité culturelle en action dans l'entreprise francophone lors du 56e congrès international France-Canada tenu à Nice.

Dans le cadre du Projet international Metropolis, un forum international pour la recherche et le développement de politiques publiques sur les migrations, *l'organisation X* a organisé pour ses clients entrepreneurs une activité où, en

compagnie de leurs directeurs de comptes, ils ont pu réfléchir ensemble sur la valeur ajoutée de l'embauche d'une main-d'oeuvre diversifiée. Ils ont aussi eu l'occasion de rencontrer des représentants d'organismes pouvant les outiller à cet égard.

Nous avons été le principal commanditaire de la Journée nationale contre l'homophobie organisée par la *Fondation Z* dont la mission est, entre autres, de promouvoir l'épanouissement des personnes homosexuelles, de favoriser leur inclusion dans la société et de soutenir leurs proches. Dans le cadre du colloque Homophobie et milieu de travail, la vice-présidente, Centres relations clients, à *l'organisation X*, a traité du sujet dans une allocution qui a été retransmise sur notre site intranet.

(...)

Appendice B.3.3 Sensibilisation des employéEs à toutes les diversités
Source : Extrait du site internet de l'organisation, consulté en juillet 2007

(...)

Une rémunération globale équitable et concurrentielle

Pour attirer, retenir et mobiliser des employés compétents et qualifiés, il importe de leur offrir une rémunération globale concurrentielle et équitable. Afin de nous assurer que cette rémunération globale demeure concurrentielle, nous procédons annuellement à diverses études comparatives avec notre marché de référence. Chaque année, nous réalisons aussi un sondage auprès de nos employés afin de nous assurer de leur compréhension et connaître leur perception à cet égard.

Les résultats du sondage 2006 — tenu auprès d'un échantillonnage de 4 100 employés de tous les niveaux hiérarchiques et de tous les secteurs — ont démontré une nette amélioration de cette perception tant en ce qui a trait à l'équité de la rémunération dans l'entreprise qu'à la compétitivité avec les autres institutions financières.

La rémunération globale comporte un salaire de base, des programmes de rémunération variable qui stimulent les employés à atteindre leurs objectifs et reconnaissent leur contribution aux résultats annuels de leurs équipes et de *l'organisation X*, ainsi qu'un ensemble d'avantages sociaux.

Tous les dirigeants et employés, incluant les employés à temps partiel, bénéficient du même programme d'avantages sociaux qui comprend :

Des régimes collectifs d'assurance-vie et d'invalidité

Des régimes de frais médicaux et de soins dentaires très flexibles qui permettent aux employés d'adapter leurs protections à leurs besoins spécifiques. Une protection à coût réduit pour enfants seulement, fort appréciée par les familles monoparentales, est notamment disponible.

Un régime de retraite à prestations déterminées qui assure aux employés 2% de leur revenu final par année de service, conjointement avec les prestations payables par la Régie des rentes du Québec. À titre d'exemple, un employé ayant participé durant 35 ans au régime recevra un revenu annuel garanti à vie équivalent à 70% de son salaire et, en cas de décès du retraité, son conjoint recevra 60% de ce revenu annuel. Le financement

du régime de retraite est partagé entre les employés et *l'organisation X*.

Si un employé quitte avant sa retraite, il récupère le montant complet de ses cotisations avec intérêts, en plus d'une portion de celles de *l'organisation X* correspondant à un minimum de 0,75 \$ pour chaque dollar de cotisation salariale.

Un régime d'acquisition d'actions qui permet aux employés de cotiser par retenues salariales jusqu'à un maximum de 8% de leur salaire. *L'organisation X* verse un montant égal à 25% de la cotisation de l'employé pour un maximum de 1 500 \$ par année.

Environ 55% de nos employés participent actuellement à ce régime.

Des avantages sur les services de *l'organisation X* ainsi que des vacances, congés fériés et congés mobiles. Nous offrons également un programme d'avantages sociaux aux retraités qui comprend, entre autres, des protections d'assurance-vie, de frais médicaux et de soins dentaires maintenues à vie, avec subvention partielle de *l'organisation X*. Chaque année, nos employés reçoivent un relevé personnalisé de rémunération globale qui leur donne un portrait juste de leur situation ainsi qu'une grille de calcul afin de planifier leur retraite.

(...)

Appendice B.3.4 Rémunérer de manière équitable les employés

Source : Extrait du site internet de l'organisation, consulté en juillet 2007

(...)

Titre : président et chef de la direction XXX

La diversité, c'est... : À mes yeux, la diversité n'est pas un mot à la mode - c'est une valeur fondamentale qui prend une place croissante dans nos interactions, dans nos opérations, dans nos façons de percevoir les problèmes et leurs solutions. C'est aussi un atout concurrentiel qui vient enrichir nos relations avec nos collègues, de même qu'avec notre clientèle et avec la communauté. Nous tous, employés, gestionnaires et membres de la haute direction, exprimons la diversité chaque jour par le biais de nos talents, de nos caractéristiques et de nos perspectives personnelles. La diversité est ce qui nous permet d'être respecté et valorisé dans notre carrière au sein de *l'organisation X*. Je tiens à ce qu'elle fasse partie intégrante de notre culture et que sa promotion soit une partie de notre mission, à tous... au quotidien. (...)

Engagement formel : La haute direction de *l'organisation X* s'est engagée à promouvoir la diversité à la grandeur de l'entreprise. Plus encore, chaque unité d'affaires est responsable de ses propres stratégies et initiatives à l'égard de la diversité, et ils sont inclus dans leurs plans d'affaires. La direction voue un engagement non seulement aux quatre groupes visés par l'équité en emploi mais aussi au respect de la différence individuelle. Son but ultime est de faire de *l'organisation X* une entreprise inclusive, qui valorise tous ses employés, quels que soient leur âge, leur sexe, leur culture, leur religion ou toute autre caractéristique.

(...)

Appendice B.3.5. Le président valorise toutes les diversités

Source : Extrait du site internet de l'organisation, consulté en juillet 2007

(...)

Comité sur l'équité

Mis sur pied en 1998, le comité sur l'équité de *l'organisation X* comprend une dizaine d'employés qui représentent les membres des quatre groupes visés par la loi sur l'équité et qui sont autant gestionnaires qu'employés. Le comité se réunit pour discuter des meilleures façons de faire avancer la cause de l'équité au travail. Le Service équité en emploi et diversité consulte aussi le comité lorsque vient le temps de mettre en œuvre ou d'optimiser les nouvelles politiques et pratiques en matière d'équité. La participation du comité joue d'ailleurs un grand rôle dans l'évolution de nos politiques, pratiques et stratégies. Les membres, élus par les employés, participent également au développement de certaines activités.

(...)

Appendice B.3.6. Le comité consulté par le service diversité et équité
Source : Extrait du site internet de l'organisation, consulté en juillet 2007

(...)

Séances de formation sur la diversité

Vivre la diversité au quotidien, ça se découvre ! C'est pourquoi *l'organisation X* a mis sur pied plusieurs séances de formation à ce sujet pour les employés et les gestionnaires. Ces séances sensibilisent le personnel à la notion de la diversité et donnent à chacun des outils pour mieux la gérer et mieux la vivre au quotidien, au sein de son équipe de travail et avec la clientèle.

La formation m'a donné des outils pour mieux gérer la diversité dans mon équipe de travail. Aujourd'hui, je comprends davantage l'importance de la diversité en matière de recrutement, de rétention et de promotion et j'ai les outils pour la concrétiser, qu'il s'agisse de recruter des employés qui reflètent la composition de notre communauté, d'accorder des accommodements de temps de travail pour des motifs religieux ou d'adapter l'environnement de travail à un employé qui a des limitations fonctionnelles. Cette formation m'a aussi procuré une ouverture d'esprit encore plus grande.

Monsieur X, directeur principal, service à la clientèle, Rive-Sud

(...)

Appendice B.3.7. Former les employés à la diversité
Source : Extrait du site internet de l'organisation, consulté en juillet 2007

(...)

Politique d'accommodement raisonnable

Par le biais de sa politique d'accommodement raisonnable, *l'organisation X* s'est engagée à prendre des mesures raisonnables pour enrayer toute action susceptible de désavantager, dans le cadre de leur travail, les femmes, les personnes handicapées, les membres des minorités visibles et les autochtones, ainsi que tout autre employé pour des motifs touchant la diversité.

Cette politique prévoit des accommodements individuels qui peuvent prendre la forme de congés religieux, d'aménagement des lieux physiques ou d'accessibilité à

du matériel adapté comme des logiciels spécialisés pour les employés ayant des limitations visuelles, des ordinateurs dotés d'un clavier spécial ou autre.

Je fais partie des Témoins de Jéhovah et ma religion est très importante pour moi. Chaque été, je participe à un congrès d'une durée de trois jours. J'ai avisé mon patron à l'avance et j'ai pu obtenir mon congé sans difficulté. À l'organisation X, surtout dans une ville comme Montréal, il y a une grande diversité culturelle, religieuse et d'orientation sexuelle parmi les employés. Il y a une atmosphère d'ouverture.

Madame X, agente au service à la clientèle, Centre contact clients

Accorder des congés religieux à certains employés est une façon de leur démontrer que nous reconnaissons l'importance de leur vie personnelle et que nous respectons leurs convictions. Nous discutons afin de nous assurer qu'ils respecteront de leur côté nos exigences d'affaires. Par exemple, ils peuvent travailler plus tard certains jours pour compenser un congé. En bout de ligne, le fait d'accommoder les employés renforce le sentiment d'appartenance au sein de l'équipe.

Monsieur Y, directeur de section, Centre contact clients

(...)

Appendice B.3.8. S'accommoder à toutes les différences
Source : Extrait du site internet de l'organisation, consulté en juillet 2007

(...)

Stratégies de recrutement

Au fil des ans, l'organisation X a développé une foule de moyens innovateurs de recruter ses employés dans la diversité. Elle a ainsi accès à un bassin considérable de candidats potentiels ayant des caractéristiques et des valeurs couvrant un large spectre, incluant notamment les femmes, les hommes, les membres des minorités visibles, les autochtones, les personnes handicapées, les candidats appartenant à différentes générations ou ayant des expériences diversifiées.

En voici quelques exemples:

- *Feu vert à l'emploi* : en 2003, l'organisation X était le commanditaire principal du Salon de l'emploi de l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, tenu en collaboration avec la Commission interculturelle de cet arrondissement, sur le thème *Feu vert à l'emploi*. Dans le cadre de ce salon, les jeunes, membres des minorités visibles, pouvaient notamment consulter des conseillers en recrutement de l'organisation X pour connaître les cheminements de carrière possibles au sein de notre entreprise, apprendre à poser leur candidature par voie électronique et recevoir d'autres types de conseils au sujet de leur cheminement de carrière.
- *Visites organisées pour les communautés culturelles* : L'organisation X invite des professionnels, membres des minorités visibles, à visiter le siège social et la succursale principale. Ils ont ainsi la chance d'échanger avec des gestionnaires sur les possibilités de carrière à l'organisation X. Certains de ces visiteurs ont d'ailleurs joint les rangs de notre entreprise à la suite de ces visites.

- *Partenariat avec des organismes d'intégration en emploi* : Depuis plus de 10 ans, l'organisation X a tissé des liens de partenariat avec différents organismes d'intégration en emploi. Ces liens permettent à nos conseillers de recrutement de mieux connaître les besoins des candidats provenant de différents groupes comme les femmes, les autochtones, les minorités visibles, les personnes handicapées, mais provenant aussi de plusieurs autres groupes, comme les nouveaux arrivants. L'organisation X embauche aussi des stagiaires ayant un handicap intellectuel, référés par des organismes scolaires ou d'intégration à l'emploi.

Recrutement ciblé pour les personnes handicapées : Au printemps 2005, l'organisation X publiait dans le quotidien montréalais La Presse, ainsi que sur tous les sites Web de recherche d'emploi comme Jobboom et Workopolis, un affichage consacré au recrutement de personnes ayant une limitation physique ou sensorielle. Bien sûr, cet affichage est aussi publié sur le site Internet de l'organisation X afin que les internautes puissent postuler en ligne, ainsi que sur Carrière en main, le site interne de recherche d'emploi informatisé de l'organisation X. L'entreprise offre ainsi à toute personne ayant un handicap, et qui est intéressée à développer ses talents au sein de notre entreprise, la chance de s'informer sur les possibilités de carrière et de postuler en ligne. Cet affichage ciblé a d'ailleurs déjà mené à des embauches.
(...)

Appendice B.3.9. Recruter dans la diversité

Source : Extrait du site internet de l'organisation, consulté en juillet 2007

GLOSSAIRE

des termes définis par le Gouvernement du Canada et par Statistiques Canada

Agent d'application. Agent désigné à titre d'agent de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi (...) (Gouvernement du Canada, 1995).

Commission Des Droits de la Personne (CDDP) La Commission a le mandat de surveiller le rendement des employeurs et de soumettre des employeurs visés par la loi à des vérifications de conformité. Ces vérifications visent à évaluer si les employeurs se conforment ou non aux critères obligatoires de la Loi et, lorsque ce n'est pas le cas, à s'assurer de l'adoption des mesures nécessaires pour atteindre la conformité.(...) La Commission peut émettre un ordre officiel pour que les travaux nécessaires soient terminés (...) Une fois l'employeur en situation de conformité, la CDDP effectue une surveillance du rendement par le biais des rapports annuels de l'employeur pour s'assurer que des progrès raisonnables sont réalisés afin de corriger la sous-représentation. Si ce n'est pas le cas, la Commission pourra entreprendre des mesures supplémentaires pour s'assurer que tous les efforts raisonnables sont consentis afin de mettre en œuvre le plan et, le cas échéant, que l'employeur l'a révisé et qu'il y a apporté les modifications nécessaires tel qu'exigé par la Loi. (Gouvernement du Canada, 2006)

Employeur du secteur privé. Quiconque emploie au moins cent salariés au sein ou dans le cadre d'une entreprise fédérale (...), ainsi que toute personne morale employant au moins cent salariés et constituée pour l'accomplissement de fonctions au nom du gouvernement du Canada, à l'exclusion :
a) d'une personne qui emploie des salariés au sein ou dans le cadre d'une entreprise, d'une affaire ou d'un ouvrage de nature locale et privée au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest ou au Nunavut;
b) d'un établissement public assimilé à un ministère aux termes de la Loi sur la gestion des finances publiques (Gouvernement du Canada, 1995).

Groupes désignés. Les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles. (Gouvernement du Canada, 1995).

Représentant des employéEs. Les personnes que les salariéEs ont désignées pour les représenter ou, le cas échéant, les agents négociateurs des salariéEs. (Gouvernement du Canada, 1995).

Minorité visible. Font partie des minorités visibles les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. (Gouvernement du Canada, 1995). Classification détaillée :

Chinois
Sud-Asiatique (p. ex., Indien de l'Inde, Pakistanais, Pendjabi, Sri-Lankais)
Noir (p. ex., Africain, Haïtien, Jamaïquain, Somalien)
Arabe/Asiatique (p. ex., Arménien, Égyptien, Iranien, Libanais, Marocain)
Philippin
Asiatique du Sud-est (p. ex., Cambodgien, Indonésien, Laotien, Vietnamien)
Latino-Américain
Japonais
Coréen
Autre

(Statistiques Canada, Consulté le 13 juillet 2007)

Région métropolitaine de recensement (RMR) et agglomération de recensement (AR). Territoire formé d'une ou de plusieurs municipalités voisines les unes des autres qui sont situées autour d'un grand centre urbain. Pour former une région métropolitaine de recensement, le centre urbain doit compter au moins 100 000 habitants. Pour former une agglomération de recensement, le centre urbain doit compter au moins 10 000 habitants. (...) (Statistiques Canada, Consulté le 1^{er} juillet 2007). (L'expression : « agglomération de recensement (AR) » est plus longuement définie par Statistiques Canada, mais c'est une expression dont nous n'avons pas besoin ici).

LISTE DES RÉFÉRENCES

Livres

- Adler, Nancy J. 1994. *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Repentigny : Perspective internationale, 324 p.
- Chevrier, Sylvie. 2003. *Le management interculturel*. «Que sais-je?». Paris: Presses universitaires de France, 128 p.
- D'Almeida, Nicole et Thierry Libaert. 2002. *La communication interne de l'entreprise*, 3e éd. Paris: Dunod, 122 p.
- Dupriez, Pierre et Solange Simons. 2002. *La résistance culturelle Fondements, applications et implications du management interculturel*. Bruxelles: De Boeck. 2e édition, 365 p.
- Hall, Edward Twitchell. 1981. *Beyond Culture*. New York : Doubleday, 298 p.
- Ladmiral, Jean-René et Edmond Marc Lipiansky. 1989. *La communication interculturelle*. Coll. « Bibliothèque européenne des sciences de l'éducation ». Paris : A. Colin, 318 p.
- Lehnish, Jean-Pierre. 1991. *La Communication dans l'entreprise*. Coll. « Que sais-je ? ». Paris : Presses universitaires de France. 127 p.
- Meier, Olivier. 2006. *Management interculturel*. 2^e édition. Paris: Dunod, 285 p.
- Mucchielli, Alex. 2004. *Étude des communications*. Coll. « Sciences de la communication». Paris : A. Colin, 158 p.
- _____. 1999. *Théorie systémique des communications : principes et applications*. Paris: A. Colin, 160 p.
- _____. 2001. *La communication interne*. Coll. « Sciences de la communication». Paris : A. Colin, 206 p.
- _____. 1991. *Les méthodes qualitatives*. Coll. « Que sais-je ? ». Paris : Presses universitaires de France, 126 p.
- Watzlawick, Paul, J.H Heaven et D.D Jackson. 1972. *Une logique de la communication*. Paris : Seuil, 286 p.

Chapitres de livres

- Lipiansky, Edmond Marc. 1998. «Les dessous de la communication interculturelle». In *La communication : État des savoirs*, sous la dir. de Philippe Cabin, p. 269-275. Paris: Sciences Humaines Éditions.
- Cabin, Philippe. 1998. «Communication et organisation». In *La communication : État des savoirs*, sous la dir. de Philippe Cabin, p. 239-249. Paris: Sciences Humaines Éditions.

Articles de périodiques

- Allix-Desfautaux, Catherine. 1998. «Triangulation : vers un dépassement de l'opposition qualitatif / quantitatif». *Économies et Sociétés*, no 2, p. 209-226.
- Audet, Michel, 2002. «Les organisations québécoises à l'heure de la diversité culturelle L'acceptation de la différence...». *Effectif*, vol 5, no1, janvier/ février/ mars, p. 48-52.
- Chicha, Marie –Thérèse. 2002. «La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance : de l'équité et de l'efficacité». *Effectif*, vol 5, no1, janvier/ février/ mars, p 18-27.
- Colas, Philippe et Philippe Martel. 2002. «D'une GRH internationale à une GRH mondiale, d'un enjeu de gestion à un enjeu stratégique». *Gestion*, vol 27, no1, printemps 2002, p.12-13.
- Cox, Taylor. 1991. «The Multicultural Organization», *Academy of Management Executive*, Vol 5, no 2, p.34-47.
- De Lastelle, Hélène et Xavier Soler. 2002. «Relations Interculturelles et motivation affectivité», *Travail et santé*, vol. 18, no 2, juin, p.40.
- D'Iribarne, Philippe. 1986 «Vers une gestion culturelle des entreprises», *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, vol, no 4, septembre, p. 77-85.
- Du Praw, Marcelle E. et Marya Axner. (sd). *Working on Common Cross-Cultural Communication Challenges*, En ligne.
<<http://www.wwcd.org/action/ampu/crosscult.html#PATTERNS>>, Consulté le 20 mai 2007.
- Eisendhardt, Kathleen M. 1989. « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol 14, no 4, p. 532-550.

- Elliott, Candia et R. Jerry Adams. 1999. *Multicultural toolkit (toolkit for cross-cultural communication)*, 31 septembre, En ligne.
<<http://www.awesomelibrary.org/multiculturaltoolkit.html>>, Consulté le 15 octobre 2006.
- Elliott, Candia, R. Jerry Adams et Suganya Sockalingam. 1999. *How to use comparisons of cultural patterns*, 31 septembre. En ligne.<<http://www.awesomelibrary.org/multiculturaltoolkit-use.html>>, Consulté le 15 octobre 2006.
- _____. 1999. *Summary of normative communication styles and values*, 31 septembre. En ligne.<<http://www.awesomelibrary.org/multiculturaltoolkit-styleschart.html>>, Consulté le 15 octobre 2006.
- _____. 1999. *Ten myths that prevent collaboration across cultures*, 31 septembre. En ligne.<<http://www.awesomelibrary.org/multiculturaltoolkit-myths.html>>, Consulté le 15 octobre 2006.
- _____. 1999. *Communication patterns and assumptions*, En ligne.
<<http://www.awesomelibrary.org/multiculturaltoolkit-patterns.html>>, 31 septembre.
- _____. 1999. *Stages of intercultural sensitivity*, En ligne.
<<http://www.awesomelibrary.org/multiculturaltoolkit-stages.html>>, 31 septembre.
- Ely, Robin J et David A Thomas. 2001 «Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes», *Administrative Science Quarterly*, vol 46, no 2, juin, p. 229-273.
- Gancel Charles et Chilina Hills. Dec 1997/Jan 1998. «Managing the pitfalls and challenges of intercultural communication. » *Communication world*, vol 15, no1, p. 24-26.
- Larivée, Josée. 2002. « Les organisations québécoises à l'heure de la diversité culturelle : L'adaptation à la différence ». *Effectif*, vol 5, no 1, janvier/ février/mars, p. 53-56.
- Lussier, Denise. 2004. «Une approche de compétence de communication interculturelle». *Québec français* 132, hiver, p.60-61.
- Université de Sherbrooke. (sd). *Événement, Bilan du siècle - 27 juin 1986- Adoption de la Loi sur l'équité en matière d'emploi*, En ligne.
<http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/22162.html>, Consulté le 2 juillet 2007.
- Vallerand, Nathalie. 2004. « Stratégique, Vive la différence ! Dans un contexte de mondialisation, la diversité culturelle des équipes de travail procure un avantage concurrentiel certain ». *PME*, vol. 20, no 6, 6 juillet, p. 10.

Articles de quotidien

Berger, François. 1990. « L'intégration économique [des immigrants du Québec] devient de plus en plus difficile ». *La Presse* (Montréal), Nouvelles générales, 6 mai, p. A6.

Mémoires et thèses

Boyer, Anne-Marie. 2006. « L'après-conflit collectif, une réalité relationnelle oubliée ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 100 p.

Conseil des Relations Interculturelles. (sd). « La planification des niveaux d'immigration 2005-2007 ». Mémoire présenté à la Commission de la culture, En ligne. <http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/01/mono/2004/07/779276.doc>, Consulté le 5 juillet 2007.

Perkins Sellers, Gloria L. 2004. « Examining organizational problems and designing Intercultural communication ». Thèse de doctorat, Détroit, Wayne State University, 234 p.

Ouvrages de référence

Bouthat, Chantal. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. Montréal : Université du Québec à Montréal. Décanat des études avancées et de la recherche, 110 p.

Deslauriers, Jean-Pierre. 1987. *Les méthodes de la recherche qualitative*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 153 p.

Mace, Gordon et François Pétry. 2000. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*. Coll. Méthodes en Sciences Humaines. Bruxelles : De Boeck, 120 p.

Selltiz, Claire, Wrightsman, Lawrence S. et Stuart Wellford Cook. Trad. Par Daniel Bélanger. 1977. *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. Montréal : Holt, Rinehart et Winston, 606 p.

Recherche non publiée

Cardu, Hélène et Annick Lenoir. 2006. *Stratégie de lutte contre le racisme dans le milieu de travail : enquête auprès d'employeurs et de syndicats de la région de Montréal*. 13p. (fournie par l'auteure).

Publications gouvernementales

Gouvernement du Canada, Ministère de la Défense Nationale, Forces Canadiennes, Irina Goldenberg. (sd). *Équité en matière d'emploi : recherche récente sur la diversité raciale*, En ligne. <http://www.forces.gc.ca/hr/cfpr/frgraph/5_07/5_07_dhrd_ee-research_f.asp>, Consulté le 1er août 2007.

_____, Ministère de la justice, *Code canadien du travail*, (1995, ch.44), CHAPITRE 44, En ligne. <<http://lois.justice.gc.ca/fr/showdm/cs/E-5.401>>, Consulté le 1er juillet 2007.

_____, Ministère de la justice, *Code canadien du travail*, (1996, ch.44), CHAPITRE 44, En ligne. <<http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/DORS-96-470/index.html>>, Consulté le 2 juillet 2007.

_____, Ministère du Travail. (sd). *Dix ans d'expérience, Synthèse des questions de fond sur la Loi sur l'équité en matière d'emploi et le Programme des contrats fédéraux en préparation de l'examen parlementaire de 2006*, En ligne. <<http://www1.servicecanada.gc.ca/fr/pt/ot/ntemt/emt/examen/2006/document-travail.doc>>, Consulté le 2 juillet 2007.

_____, Patrimoine Canadien, Multiculturalisme, Barbara A. Mitchell. (sd). *La population de minorités visibles grandissante au Canada : Les défis générationnels, les possibilités et l'examen des politiques fédérales*, 2006, En ligne. <http://www.pch.gc.ca/progs/multi/canada2017/7_f.cfm>, Consulté le 7 juillet 2007.

_____, Ressources humaines et développement social Canada, Ministère du Travail, Mahfoudh, Amel et Carole Tremblay. (sd). *Portrait global des minorités visibles et des Autochtones au Québec*, En ligne. <http://www1.servicecanada.gc.ca/fr/pt/ot/ntemt/emt/projets_speciaux/InitiativeSansRacisme/Tremblay-Mahfoudh.shtml>, Consulté le 2 juillet 2007.

_____, Ressources humaines et développement social Canada, Ministère du Travail, Reitz, Jeffrey G. et Nan Weiner. (sd). *Équité en matière d'emploi : politiques, programmes et pratiques visant les Autochtones et les minorités visibles*, En ligne. <http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/ot/ntemt/emt/projets_speciaux/InitiativeSansRacisme/Reitz-Weiner.shtml>, Consulté le 2 juillet 2007.

_____, Ressources humaines et développement social Canada, Ministère du Travail. (sd). *Loi sur l'équité en matière d'emploi : rapport annuel – 2006*, En ligne. <http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/ot/ntemt/emt/outils_eme/rapports/annuel/2006/EEA_AR06_fre.pdf>, Consulté le 2 juillet 2007.

Statistiques Canada

Statistiques Canada. (sd). *Activité, Statut d'immigrant et période d'immigration, groupes de minorités visibles, groupes d'âge et sexe pour la population de 15 ans et plus, pour le Canada, les provinces, les territoires, les régions métropolitaines de recensement et les agglomérations de recensement, recensements de 1991 à 2001 - Données-échantillon.(20%)*, En ligne.

<<http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/standard/themes/RetrieveProductTable.cfm?Temporal=2001&PID=60338&GID=431515&METH=1&APATH=3&PTYPE=55440&THEME=46&AID=0&FREE=0&FOCUS=0&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=&GC=0&GK=0&SC=1&SR=1&RL=0&CPP=99&RPP=9999&d1=0&d2=0&d3=0&d4=0>>, Consulté le 2 juillet 2007.

_____, (sd). *Définition des concepts et des variables*, En ligne. <http://www.statcan.ca/francais/concepts/definitions/vis-minorit01_f.htm>, Consulté le 1^{er} juillet 2007.

_____, (sd). *Dictionnaire, Unités géographiques, Région métropolitaine de recensement et agglomération de recensement, Définition en langage simple*, En ligne. <http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/reference/dict/geo009_f.htm>, Consulté le 15 août 2007.

_____, (sd). *Groupes de minorités visibles, chiffres de 2001, pour le Canada, les provinces et les territoires - Données-échantillon (20 %)*, En ligne. <<http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/highlight/Ethnicity/Page.cfm?Lang=F&Geo=PR&View=1&Table=1&StartRec=1&Sort=2&B1=Counts>>, Consulté le 1^{er} juillet 2007.

_____, (sd). *Groupes de minorités visibles, chiffres de 2001, pour les régions métropolitaines de recensement et les agglomérations de recensement - Données-échantillon (20%)*, En ligne. <<http://www12.statcan.ca/english/census01/products/highlight/Ethnicity/Page.cfm?Lang=F&Geo=CMA&Code=0&View=1&Table=1&StartRec=76&Sort=2&B1=Counts>>, Consulté le 1^{er} juillet 2007.

_____, (sd). *Recensement de 2006, thèmes et dates de diffusion*, En ligne. (sd) <<http://www12.statcan.ca/francais/census06/release/index.cfm>>. Consulté le 1^{er} juillet 2007.